

Befogadóbb Munkahelyi Lét (BML-modell)

A BULLYING-MENTES MUNKAHELY*



Forrás: Tolnai Világlapja



Konszenzus Budapest

* a Norvég BFW modell (Bully Free Workplace) alapján

Befogadóbb Munkahelyi Lét (BML-modell)

A BULLYING-MENTES MUNKAHELY¹

Mi a bullying (mobbing)?

A bullying, vagy más kifejezéssel mobbing *szándékos és ismételt* bántó viselkedés, amely azt a célt szolgálja, hogy egy adott személyt folyamatos nyomás alatt tarthassanak, „megtörjenek”. Kissé leegyszerűsítve olyan munkahelyi pszichés terror, amely megkeseríti a munkavállalók életét. A megalázás és lelki terror folyamatosan és/vagy visszatérően történik. A bullying általában a főnök-beosztott viszonylatban jellemző, ritkábban, de előfordul azonos beosztású munkatársak között is.

Ki válhat céltáblává? Aki kiszolgáltatott helyzetben van, aki felett büntetlenül lehet zsarnokoskodni. Nők, gyerekeket egyedül nevelő szülők, akik nagyobb egzisztenciális bizonytalanságnak vannak kitéve, hamarabb válnak áldozattá. A munkahelyi bullying célja a másik emberrel szembeni fölény demonstrálása, annak elérése, hogy az érintett személy "úgy táncoljon, ahogy én akarom".

A bullying fő megjelenési formái

1. Kommunikáció: félbeszakítják, állandóan kritizálják, bírálják, üvöltöznek vele, fenyegetik
2. Szociális kapcsolatok: nem beszélnek hozzá, nem fogadják közeledését, levegőnek nézik
3. Munka: nem kap feladatot, vagy egyszerre túl sokat kap, értelmetlen vagy nem a tudásának megfelelő feladatokat végeztenek vele
4. Jó hírnév: háta mögött kibeszélik, rosszindulatú pletykát terjesztenek róla, karikírozzák viselkedését, megjelenését
- 5 Egészség: az egészségére káros munkát osztanak rá, fizikai erőszakkal fenyegetik vagy ténylegesen bántják

Fontos, hogy különbséget tegyünk a bullying és a munkahelyi kritika között! Minden munkahelyen lehetőség kell, hogy legyen alkotó vitára, teljesítményértékelésre, az elvégzett munka minősítésére. Ha a főnök, vagy egy kolléga bírálja valakinek a teljesítményét az kellemetlen, de még nem jelenti, hogy „pszichoterror” alá került.

¹ a Norvég BFW modell (Bully Free Workplace) alapján

A NORVÉG SZABÁLYOZÁS

Mi szerepel a Munka Törvénykönyvben?

A norvég „Munkakörnyezet Törvény” célja a munkavállalók védelme a káros fizikai és szellemi hatásokkal szemben, a befogadó munkahelyi feltételek elősegítése és olyan alap biztosítása, melynek révén a szervezetek munkaadói és munkavállalói maguk védelmezhetik és alakíthatják a munkakörnyezetüket, vesd össze a Munkakörnyezeti Törvény 1-1 szakaszával.

A Munkakörnyezeti Törvény a helytelen magatartás elleni védelemre és a munkavállalók méltóságának és integritásának megőrzésére vonatkozó rendelkezéseket is tartalmaz.

Felelősség és szerepek

A feleknek, a munkaadóknak, munkavállalóknak, a biztonsági és munkakörnyezeti képviselőknek egy munkahelyen különféle szerepei vannak, és így a bullying kérdéseket illetően más és más a felelősségük. Ennek ellenére, mind a Munkakörnyezeti Törvény, mind a felek közötti alap-megállapodások, az egészséges munkakörnyezet eléréséhez az együttműködés szükségességére hívják fel a figyelmet.

A *munkaadóktól* elvárják, hogy a munkát úgy szervezzék és irányítsák, hogy a munkavállalókat ne tegyék ki nem kívánatos fizikai vagy mentális feszültségnek. A munkaadónak intézkedéseket kell megvalósítania a munkahelyen előforduló bullying megakadályozására és kezelésére.

A *munkavállalók képviselői* védik a tagok törvényes érdekeit. A munkavállalók képviselői a munkaadók fontos partnerei a bullying megakadályozásával és kezelésével kapcsolatos szisztematikus munkában. A munkavállalók képviselői az ilyen ügyeket meg tudják vitatni és tárgyalni tudnak a munkaadókkal az alap-megállapodások rendelkezéseivel összhangban.

A *biztonsági képviselő* a munkavállalók szóvivője a munkakörnyezeti ügyekben. A biztonsági képviselő felel annak biztosításáért, hogy a bullyingot illető ügyeket a munkaadónak jelezzék. A biztonsági képviselővel konzultálni kell a munkakörnyezet szempontjából fontos intézkedések tervezésével és megvalósításával kapcsolatban. (Norvég Munkakörnyezet Törvény 6-2 (1) (c) és 6-2 (2) szakaszok).

A *munkakörnyezet bizottság* annak biztosításáért felelős, hogy a munkaadó a bullyinggal kapcsolatos jelzéseket nyomon kövesse és dönthessen a szükséges vizsgálatok megtételéről.

A *munkavállalónak* biztosítania kell, hogy a munkaadót, vagy a biztonsági képviselőt értesítsék, amennyiben a munkahelyen zaklatás vagy diszkrimináció jut a tudomására. A munkavállalóknak az intézkedések megvalósításában is együtt kell működniük a kielégítő és biztonságos munkakörnyezet létrehozása érdekében.

A BULLYING ELLENI TEVÉKENYSÉG MUNKASZERVEZETEKBEN

A bullying elleni erőfeszítéseknek módszeres munka részét kell képezniük a vállalkozásoknál. Fontos az olyan rendszeres lépések kidolgozása, melyek alapot biztosítanak egy befogadó munkakörnyezet megteremtéséhez, a bullyingtól mentes vállalati kultúrát segítik elő. Ezt a munkát három szinten kell végrehajtani:

1. **Megelőzés:** csökkentendő a probléma előfordulásának valószínűségét
2. **Beavatkozás:** Problémakezelés, esetmenedzsment, krízis intervenció, jogi lépések
3. **Nyomon követés,** a helyzetből való következtetések levonására és korrekciós intézkedések megvalósítására az újbóli előfordulás megakadályozására

A bullying *megelőzése* a munkaszervezet olyan szervezését és irányítását foglalja magába, amely lehetővé teszi, hogy a munkavállalók joggal bízhatnak a bullying-mentes munkavégzés lehetőségében. Ennek érdekében:

- A vezetésnek egyértelművé kell tennie, hogy a bullying elfogadhatatlan.
- A bullying megakadályozása a munkahely belső HR munkájának része, beleértve a felméréseket, kockázatelemzéseket és akcióterveket.

Cselekvés és nyomon követés:

- A cselekvés az események menetének tisztázását foglalja magába az adott panasz esetén.

- Fontos, hogy a bullyingot illető panaszt a lehető leghamarabb megvizsgálják.
- A munkakörnyezet elemzése annak megértése szempontjából is szükséges, hogyan fordulhatott elő és miért tartott egy nem kívánatos bármi reakció nélkül.
- Az intézkedések az ügyben résztvevőkre, és a munkakörnyezet javítására irányulnak.

BULLINGGAL (MOBBINGGAL) KAPCSOLATOS INFORMÁCIÓK

Internet:

<http://www.ommf.gov.hu>

<http://www.ebh.hu>

http://munkahelyiterror.blog.hu/2009/10/20/hirek_a_rossz_vezeti_magatartas_is_a_mobbing_oka_lehet

<http://www.csaladinet.hu/index.php?module=news&target=article&type=szulok&category=46&id=1151>

http://munkahelyiterror.blog.hu/2009/10/20/hirek_a_rossz_vezeti_magatartas_is_a_mobbing_oka_lehet

KI NYÚJT(HAT) SEGÍTSÉGET?

Magyarországon a munkahelyi erőszakkal kapcsolatban nem létezik konkrét, mindenre kiterjedő jogi szabályozás.

Az anti-diszkriminációs törvény tiltja az úgynevezett védett csoportok hátrányos megkülönböztetését. Ilyen diszkriminációs esetekben a diszkriminációt elszenvedő az Egyenlő Bánásmód Hatósághoz (Equal Treatment Authority) fordulhat, amely szervezet pénzügyi szankcióval sújthatja az egyenlő bánásmód elvét megsértő munkavállalót.

Munkahelyen belüli erőszak (bullying) esetén (amennyiben az adott cselekmény nem tartozik a büntető törvénykönyv hatálya alá, pl. fizikai erőszak) a jogi fellépés lehetősége korlátozott.

Vezető (munkaadó) - beosztott relációban történő erőszak esetén a sértett fél a Munkaügyi Bírósághoz fordulhat. A bíróság felszólíthatja az erőszakot (bullying) elkövetőt a magatartása megváltoztatására, azonban más jogköre nincs, amennyiben nem került sor más tételes jogszabály megsértésére. További lehetőségként a szakszervezethez fordulhat az érintett személy. A munkavállaló rendkívüli felmondással is élhet, amelynek a rendes felmondással azonosak a jogkövetkezményei.

Munkatárs-munkatárs relációban történő erőszakoskodás esetén a sértett a munkahelyi vezetőhöz fordulhat segítségért. A munkavállaló ez esetben is rendkívüli felmondással élhet, amelynek a rendes felmondással azonosak a jogkövetkezményei.

2008.január.1.-től életbe lépett az úgynevezett "stressztörvény", melynek alapján az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőség ellenőrei egyebek mellett már azt is vizsgálhatják, hogy a cégek megtesznek-e mindent a napi munka során előforduló pszichés nyomás csökkentése érdekében. Ha szabálytalanságra bukkannak, akkor 30 ezertől 20 millió forintig terjedő büntetést róhatnak ki a vállalatnak.

BULLYING ELLENI STRATÉGIÁK

A bullying megelőzésére és kezelésére irányuló stratégiák

Egy szervezet bullying elleni stratégiájának értékek közös platformjára kell támaszkodnia, akár magán, akár állami irányítású szervezetről van szó. Az értékek közös platformját a szervezet munkatársainak részvételét magába foglaló folyamatok, paticipatív technikák révén alakítják ki. A

szervezet bullyinggal kapcsolatos fő elveit ezután egy Etikai Alapdokumentumban fektetik le.

Példa: „A szervezetünkben az alkalmazottaink számára biztonságot és fejlődési lehetőséget kívánunk biztosítani. Az egymás iránti tiszteletadás fontosságát hangsúlyozzuk a szervezeten belül, valamint az üzleti partnerek irányába. Szociálisan befogadó munkakörnyezetet kívánunk elérni, mely a különbségek elviselését és a szakmai megbeszélések lehetőségét bátorítja. A bullyingot, diszkriminációt, zaklatást és hasonló cselekedeteket nem tűrjük.”

A bullying megelőzését és kezelését szolgáló koncepcióját minden szervezetnek a belső felépítését, a munkafeladatokat, a dolgozók összetételét és a szervezet szociális szerepét figyelembe véve kell kialakítania.

Egyes szervezetekben, a fejlődéshez szükséges szakmai megbeszéléseknek és lehetőségeknek elsőbbségük lehet, míg másoknál – például egy multikulturális környezetben - az elsődleges szempont a csapatszellem kialakítása lehet. Az értéknormákat a szervezet testületi képe is tükrözheti. Ennek a szervezet hírnevére, sajtóbeli megjelenésére, stb. is hatása lehet.

Egy, az értékekről szóló dokumentumnak önmagában kevés az értéke amennyiben az etikai útmutatókat a szervezet személyügyi politikája (HR), a menedzseri magatartás és az egészségügyi, biztonsági és környezeti munka (HSE) nem tükrözi. Egy az értékekről szóló dokumentum megvalósításához módszeres és holisztikus gondolkodásra van szükség.

MODELL A KONFLIKTUSOK ÉS BULLYING MEGAKADÁLYOZÁSÁRA ÉS KEZELÉSÉRE

A munkahelyi konfliktusok, illetve a bullying kezelésével kapcsolatosan három alapvető szintet különböztethetünk meg:

1. Megelőzési szint
2. Beavatkozás (jog előtti, jogi)
3. Utánkövetés, következtetések, szervezeti konzekvenciák

1. SZINT - ZÖLD LÁMPA



Megelőző munka:

- **Útmutatók és eljárások a személyzeti kézikönyvben és belső ellenőrzési rendszer**
- **Munkakörnyezeti intézkedések**

Az ezen a szinten folyó munka központi szerepet játszik a bullying megelőzésében. (Lásd az előző oldal bevezetését egy közös érték platform elérésére irányuló munkáról). Ezen értékek gyakorlatba való átültetéséért *mindenki felelősséget* visel, annak ellenére, hogy a munkaadónak különös felelőssége van a kielégítő munkakörnyezet biztosításáért. A szervezet Etikai Alapdokumentumában foglaltak megvalósítása mindennapi szinten a munkavállalók közötti kapcsolatok teljes spektrumában kell, hogy megtörténjen. Ennek sikerességéhez szükséges, hogy ezt a szervezet személyügyi politikája és a munkaszervezés is elősegítse.

Az is fontos, hogy a különböző szintű menedzserek a kielégítő pszichoszociális munkakörnyezet kiépítéséért és fenntartásáért viselt felelősségüket felismerjék. A menedzsereknek magatartásukkal kell bizonyítani: összhang van a szervezet etika alapdokumentumában lefektetettek és a munkahelyi gyakorlat között. A menedzsment egészének, mind az intézkedések, mind bármely reakció tekintetében egységesnek kell lennie.

A megelőző munka keretében olyan eljárásokat kell létre hozni, és szokásszerűvé tenni, amely lehetővé teszi, hogy a szervezet tagjai foglalkozzanak a számukra problémát jelentő kérdésekkel, még a problémák eszkalálódása, a konfliktusok destruktívvá válása előtt.

2. SZINT – SÁRGA LÁMPA



Informális és formális intézkedések:

- **Egyenrangú támogatás**
- **Útmutatás**
- **Coaching**
- **Mediáció**
- **Belső párbeszéd**
- **Munkakörnyezeti intézkedések**

A munkakörnyezetnek, a munka szervezésének, a menedzsmentnek vagy szervezet keretfeltételeinek lehetnek olyan elemei, melyek a bullying kockázatát növelhetik. Ilyen lehet a feladatok és felelősség rosszul meghatározott elosztása, következtelen menedzsment és konfliktushelyzetek bagatellizálása. Ilyen helyzetekben különösen fontos a participáció elvének következetes alkalmazása, mind a kockázati tényezők csökkentése, mind a konfliktusok korai szakaszban történő kezelése érdekében.

Amennyiben egy szervezetben belül magas szintű az általános frusztráció, az alacsony feszültségű konfliktusok² is hamarosan eszkalálódnak. Fontos, hogy a menedzserek képesek legyenek, és meglegyen a bátorságuk, a konfliktusokkal a lehető leggyorsabban foglalkozni. Korai szakaszban, a konfliktusok a felek közötti közvetlen megbeszélésekkel, facilitált kommunikációval megoldhatók. Ha a konfliktusok elhúzódnak, jellegük megváltozhat, személyessé válhatnak, így a gyengébb fél bullyingot érezhet.

Menedzserként a munkakörnyezetet illető bármely aggodalomra okot adó jelzést fontos komolyan venni. Az intézkedések megvalósítása, a sárga szinten, fontos szerepet játszik a fejleménynek komoly, vagy zsákutcás

² lásd a mellékletben a konfliktusok fázisai részt

konfliktussá való alakulásának megakadályozásában (piros szint). A piros szinten megjelenő konfliktusok nemcsak az érintetteknek jelentenek problémát, gyakran a szervezet számára is erőforrásokat felemésztő teherként jelentkeznek.

3. SZINT – PIROS LÁMPA



A bullyinggal kapcsolatos esetek kezelése:

A bullyingot azonos módon kell kezelni, mint a szervezetben előforduló más egészségügyi, biztonsági és környezeti devianciákat. A belső ellenőrzési rendszernek a deviancia formájának kezelésre vonatkozó eljárást kell tartalmaznia, meghatározva ki feleljen a nyomon követésért és kit kell informálni.

Néhány fontos, felteendő kérdés:

Tényleg sor került olyan cselekedetekre, melyek egyértelműen a bullying meghatározása alá tartoznak?

Ha nem, érthető-e, hogy a sértett személy bullyingként élte meg az eseményeket?

Vajon a cselekedeteket - egyénileg vagy kollektíven - elfogadhatónak lehet-e tekinteni normál foglalkoztatási helyzetben?

Amennyiben a munkaadó arra következtetésre jut, hogy bullying, vagy más elfogadhatatlan viselkedés fordult elő, az „elkövető” ellen szankciókat kell alkalmazni, különös tekintettel, az ilyen esetek megismétlődésének megakadályozására

A munkáltató számára egy sor szankció áll rendelkezésre, beleértve egy figyelmeztetés vagy megrovás, áthelyezés vagy elbocsátás figyelmeztetéssel vagy anélkül. A szankcióknak az elkövetett cselekedetekkel összhangban kell állniuk, nem szabad túlreagálni a példa statuálás érdekében.

A munkaadónak a „megtorlás” mellett - sőt inkább helyett, - más eszközök is a rendelkezésére állnak, mint például a tréning és a jobb nyomonkövetés, coaching, stb. Szervezeti intézkedések is alkalmasak lehetnek a belső konfliktusok feloldására és megelőzésére, mint például a feladatok, a felelősség és a kompetenciák tisztázása, a teljesítményhez való jobb alkalmazkodás a munkahelyen, a munkaterhelés változtatása, stb. Ha mindkét fél úgy kívánja ezen a szinten facilitációra és mediációra is sor kerülhet.

Értékelés és tanulás

A konfliktusok és állítólagos bullyingok gyakran összetett kérdéseket tartalmaznak, és gyors megoldást követelhetnek. Minél tovább engedjük létezésüket, annál több időre és energiára lesz szükség a jó megoldások megtalálásához. Konkrét személyek esetében a következmények mind az egészséget, mind a szociális kapcsolatokat károsíthatják. A szervezet számára a következmények szintén széleskörűek lehetnek, többek között a szervezeti turbulencia, csökkenő termelékenység, átszervezés szükségessége, rossz PR, pénzügyi feszültség, stb. A megelőzés és a korai beavatkozás ezért rendkívül fontos tényezők.

Annak ellenére, hogy nincs két teljesen egyforma eset, az egyes esetek tapasztalataiból lehet és kell is tanulni, ezért fontos a folyamat teljeskörű értékelése egy ügy lezárása után.

A „jobb jövő” érdekében érdemes feltenni magunknak az alábbi kérdéseket:

- Milyen tapasztalatokat érdemes feljegyezni a jövőre vonatkozóan?
- Vajon az eljárásaink elég jók?
- Hogyan építsünk hidakat egy turbulens munkakörnyezetben?
- Hogyan tudjuk megelőzni az ismétlődést?

Ugyanúgy, ahogy a szervezetnek figyelemre van szüksége a későbbi optimális működéshez, a bullyingban érintett felek is igénylik ezt. Van, akinek orvosi segítségre lesz szüksége, másoknak kollégáikkal való kapcsolatépítésben lesz szükségük segítségre, megint másoknak jobb szakmai és szociális nyomonkövetésre.

Amikor egy bullyingi ügy lefut, nehéz annak megítélése, hogyan fogják a kollégák a feleket fogadni. A bullyingról szóló állítások gyakran erős érzelmeket váltanak ki a dolgozó közösségben, és ez befolyásolhatja azt, ahogy a feleket a kollégák a munkahelyen fogadják. Szükség lehet a kollégák felkészítésére.

A stratégiák felülvizsgálata

4. Jogi lépés

A bullyingi eset szereplői jogi lépést is megfontolhatnak, de egy bullying eset bírósági tárgyalása gyakran jelentős feszültséget jelent minden résztvevő félnek. Ilyen esetekben, a szervezet számára előny annak bemutatása, hogy vannak eljárásai a bullying kezelésére, az eljárásokat betartják és a felekkel tisztességesen bántak.

A fenti modell használatának indoka, hogy a szervezet maga legyen képes a pszicho-szociális munkakörnyezetre fordított figyelem révén elkerülni a konfliktusok elmérgesedését, az ügyek jogi útra kerülését, végső soron a vesztes-vesztes állapotot.

Munkakörnyezeti típusok

A ZÖLD MUNKAKÖRNYEZET

Egy zöld munkakörnyezet elfogadja, hogy a konfliktusok a mindennapi élet részei, és vannak rendszerei és szokásos eljárásai a bullying és zaklatás kérdéseinek kezelésére.

Egy stratégia kialakításakor fontos azt a munkahely jövőképehez és értékeihez kötni. Határozzuk meg az elvárt és az elfogadható magatartást és vegyük figyelembe az alkalmazkodás szükségességét. A stratégiát a munkavállalók széleskörű részvételével együttműködve kell kidolgozni.

Egy egészséges, befogadó, toleráns munkakörnyezetben is lehetnek olyanok, akik bullyingot érzékelnek.

Ilyen jelzések esetén az alábbi kérdéseket kell megfogalmaznunk:

- Hogyan kell ezt kezelni?
- Kinek kell ezeket jelenteni?
- Kit kell bevonni és ők milyen szerepet fognak játszani?
- Milyen megközelítések megfelelőek?

Tegyük a menedzsereket felelőssé, hogy a bullyingról és más elfogadhatatlan viselkedésről szóló jelzésekkel azonnal foglalkozzanak.

A SÁRGA MUNKAKÖRNYEZET

Egy sárga munkakörnyezetet a felfokozott munkahelyi feszültség jellemzi. Ez vonatkozhat az egész munkahelyre, egyes osztályokra, vagy egyéni munkavállalók közötti feszültségre.

A feszültség eredhet az átszervezésből, a leépítésből, a döntésekkel való elégedetlenségből, az elégtelen információból, és kommunikációs problémákból.³

A munkavállalók közötti szinten a feszültség szakmai ellentétből, félreértésből, együttműködés hiányából, szerepek, feladatok és felelősségi körök értelmezéséből, és egyes esetekben, egy munkavállaló magánéletéből eredhetnek.

A menedzsment és a munkavállalók közötti együttműködés fontos szerepet játszik a tervek és megoldások megvalósításában. Továbbítsuk az információt az érintett feleknek, de tartsuk tiszteletben a magánéletet.

Eljárások a személyek közötti konfliktusok kezelése, illetve megoldása érdekében

Egyenrangúak támogatása, legyen valaki, akivel beszélni lehet.

Párbeszéd, egy közvetlen felettes (aki nem részes) kap lehetőséget egy nem hivatalos megoldás megtalálására az érintettekkel való párbeszéd révén.

Facilitáció mediáció, az ügyben résztvevőket teszik felelőssé a megoldás megtalálásáért. A legfontosabb egy megoldás megtalálása és nem bárkinek a vádolása.

³ lásd a mellékletben a konfliktusok okai részt

A PIROS MUNKAKÖRNYEZET

Egy piros munkakörnyezetben a problémákat nem lehet a sárga alatt megjelölt módszerekkel megoldani.

Ezt azt jelenti, hogy a munkahelyen vannak olyan tényezők, melyek valamely jogszabály megszegését jelzik.

A munkaadóknak korrekt jogi magatartást kell tanúsítaniuk ebben a szakaszban.

Nyomon követés és támogatás

A bullying áldozatainak, különösen szükségük van az esetet követő támogatásra és nyomon követésre. A szervezeti változásokat, mint a szokásos módszerek változtatását, a szerepek meghatározását, a feladatok újbóli meghatározását is meg kell fontolni hasonló események jövőbeli előfordulásának elkerülése érdekében. Ezen túl, hasznos lehet a konkrét intézkedések kiegészítése képzésekkel és tréningekkel is.

ÚTMUTATÓ a bullying megelőzéséhez a munkahelyen

1. Tegyen módszeres erőfeszítést egy egészséges pszicho-szociális munkakörnyezet megteremtése érdekében.
2. Alakítson ki egy politikát vagy stratégiát a munkahelyen a zaklatás, bullying és más helytelen magatartás és szokásos gyakorlat megakadályozása érdekében, hogy foglalkozhasson velük, amennyiben ilyen ügyek felmerülnek.
3. Tartson rendszeres megbeszéléseket, ahol a munkakörnyezetet illető ügyek napirenden vannak.
4. Biztosítson a vezetőknek konfliktuskezelési szakértelmet, hogy megadja nekik a szükséges bátorságot és képességeket a helytelen magatartás nyomon követésére.
5. Alakítson ki olyan vállalati kultúrát, mely az ellentmondást és a vitát tűri, de a személy elleni támadást vagy más személyek véleményének nevetségessé tételét nem.
6. Dolgozzon ki hatékony rendszeres információs formákat, melyek a menedzsment szándékát illetően az átláthatóságot erősítik. Ez csökkentheti a híreszteléseket és a negatív értelmezéseket.
7. Építsen egészséges munkakapcsolatokat a menedzsment és a munkavállalók képviselői között. Ez segít az átláthatóság, biztonság és tapasztalat biztosításában, a konstruktív konfliktuskezelésben.
8. Törekedjen egy befogadó vállalati kultúra kiépítésére, mely elfogadja, hogy az emberek különbözőek, különféle véleményeik, képességeik és lehetőségeik vannak a munkában.
9. Kerülje az elhúzódó feszültséget, toleranciatűrő képességünkre negatív hatása van.
10. Legyenek rendszeres eljárások a betegszabadság nyomon követésére.

A BULLYING KEZELÉSE BELSŐ ELJÁRÁSBAN

A bullyingról szóló állítások gyakran erős érzelmi indulatokat (mellette vagy ellene) váltanak ki az érintett személyek, a menedzsment és a kollégák részéről. Az érzelmi pánikreakciók a probléma méretének és intenzitásának a növekedését is eredményezhetik. Egy belső konfliktuskezelési, illetve konfliktusmegelőző eljárásrendszer megléte rendezett folyamat megteremtését segíti, mely korlátozhatja az érzelmi kitöréseket és a konfliktusban érintett személyek számát is. A jó eljárások nemcsak az érintett személyek megvédését segítik, de pozitív hatással is bírnak a munkakörnyezetre és a munkahely hírnevére is. A nem létező, vagy nem kielégítő eljárások nem kívánatos média figyelmet és jogi lépéseket is eredményezhetnek.

Eljárási javaslat a bullying belső kezelésére

1. Informális támogatói interjú

A bullyingot elszenvedő emberek gyakran lesznek zavartak és bizonytalanok, felmerülnek bennük az alábbi kérdések

- Mi történik?
- Miért velem történik?
- Vajon tettem valami rosszat?
- Vajon csak túlreagálom?

Azoknak, akik ezt tapasztalják, szükségük van valakire, akivel beszélni tudnak a megtörtént eseményről és a rá adott reakcióik értékeléséről. Ezért fontos számukra, hogy informálisan beszélgethessenek valakivel, akiben bíznak, aki ismeri a munkahelyi körülményeket. Ez különösen fontos, mert egy ilyen beszélgetés már egy korai szakaszban segíthet a megoldás megtalálásában.

A munkaadónak meg kell fontolnia, milyen forma felel meg az ilyen informális támogatás nyújtásának, mivel ez segíthet a problémák korai szakaszban történő tisztázására.

2. Formális interjú

Amennyiben a munkavállaló szükségét érzi, formális interjút kérhet közvetlen felettesétől. Amennyiben a közvetlen felettest vádolják bullyinggal, egy alternatív jelzési eljárást kell követni. Ezt az alternatív eljárást be kell építeni a belső szokásos menetrendbe. A közvetlen

felettesnek (vagy egy alternatív vezetőnek) mérlegelnie kell egy a felek közötti baráti megegyezés lehetőségét, ha alkalmas, mediáció segítségével. A formális interjú tehát így informális megoldást eredményezhet. Az ilyen informális megközelítés a legmegfelelőbb, ha a bullying probléma korai szakaszban merül fel, vagy a bullyingnak megélt magatartás inkább megdondolatlanságból, mint rendszeres zaklatás szándékából ered. Az ilyen megközelítés azt is igényli, hogy az érintettek motiváltak legyenek a megoldások keresésében.

Ha bullying komoly és/vagy az érintett személyek kevés hajlandóságot mutatnak a megoldások megtalálására, a formális eljárást fogják elfogadni.

3. A formális eljárás

Jelentés

A bullyingot érzékelő személynek, az ügyre vonatkozóan panaszt kell tennie. Ez azt jelenti, hogy a bullyingot normális magatartási formáktól való eltérésként kell jeleznie. Az belső eljárások meghatározása során meg kell határozni a személyt, akinek a bullyingot jelezni kell.

A bizalmas kezelés alapvető, mivel ez a fajta deviancia speciális jellegű és különösen megalázó az érintettek számára.

Felelősség

Egy bullying ügy a menedzser felelőssége. Az ügy kezeléséért felelős személy nem lehet az ügy részese, és az ügy egyik részes felével sem lehet szoros kapcsolata. Az ügyeket a lehetséges legalacsonyabb szinten kell megoldani, de értékelni kell, vajon a közvetlen felettes képes-e objektíven cselekedni és vajon megvan-e a szükséges szakértelme és/vagy jogköre a folyamat előre vitelére, valamint bármi eredmény elérésére.

Az eljárásnak meg kell határozni milyen találkozót tartsanak, kiknek kell azokon részt venniük, a különféle találkozók célját és a sorrendet, mely szerint meg kell tartani azokat. Fontos, hogy minden félnek meglegyen a lehetősége a saját verziójának előadására bármilyen közös találkozó megtartása előtt.

A feleknek az eseményekről kialakított felfogása általában különböző, egyes esetekben egymásnak nagyon ellentmondó. A tények objektív összefoglalója, beleértve a tanúvallomást, ha helyénvaló, legyen bármi következtetés alapja. A cselekedeteket, magukat, fogják értékelni arra

vonatkozóan, hogy elfogadhatóak-e, nem kívánatosak vagy elfogadhatatlanok, úgy egyénileg, mint kollektíven. Nem az egyéni munkavállalók személyiségét kell értékelni.

Szerepek és résztvevők

Minden egyes esetben tisztázni kell, kit kell bevonni a folyamatba és milyen szerepet fognak játszani. Ezt a munkahely mérete és felépítése is befolyásolni fogja.

A munkaadó/menedzser felel az ügy napirendre kerüléséért, a belső eljárások betartásáért és a szükséges intézkedések végrehajtásáért.

Intézkedések és szankciók

A munkaadó számára különféle szankciók állnak rendelkezésre, mint a megrovások, figyelmeztetések, áthelyezések, felelősségi körök változásai és felmondások előzetes figyelmeztetéssel, vagy anélkül. A menedzsmentnek természetesen a szankciókon túl számos más, segítő jellegű lehetősége is van, mint a tréning, dicséret, orvoslás, a munkaköri feladatok jobb meghatározása, stb.

Ha a munkaadó bizonyossággal be tudja bizonyítani, hogy a bullyingról szóló állítások alaptalanok és másik személy megsértésének céljából történtek, a bullyingot jelentő személy ellen szankciókat lehet megfontolni.

Mentális/pszichés ellátás

A bullying elviselése befolyásolhatja egy személynek a környezetéről kialakult felfogását. Ilyen esetekben a bullying áldozata számára később hasznos lesz, ha a tapasztalatait és a reakciókat egy egészségügyi vagy szociális munkással, vagy más a témában különösen jártas személlyel meg tudja beszélni.

Szervezeti alkalmazkodás

A konfliktusban szereplő felekre nem közvetlenül irányuló, de az osztály vagy a munkahely, egészét érintő szervezeti változásokat nem szabad addig végrehajtani, amíg a személyzeti ügyekkel nem foglalkoztak. A változásokat nem ilyen üggyel, hanem az általános munkakörnyezettel lehet igazolni. A szervezeti változások a munkahelyzet keretfeltételeit, a belső eljárásokat, az együttműködés formáit, a felelősséget és fennhatóságot, stb. érintik.

MELLÉKLET

KONFLIKTUSOK SZERVEZETEKBEN

Az intézményi, szervezeti konfliktusok kezelése a legnehezebbek közé tartozik, hiszen gyakorta nem racionálisan kontrollált folyamatok formájában mennek végbe. A problémák tartós megoldásához gondolkodásmódok, társadalmi attitűdök megváltoztatása szükséges. Ehhez elhatározásra és nem utolsó sorban rengeteg időre volna szükség.



NEM!!

Az ilyen változások elsősorban vállalati, szervezeti szinteken indulhatnak el, s hozhatnak belátható időn belül eredményt. Csak a lokális közösségekben alakítható ki a személyes viszonyok olyan hálózata, amely képes a konfliktusok számát és az általuk hordozott feszültséget olyan szintre csökkenteni, ami lehetővé teszi a felek számára kölcsönösen elfogadható kommunikációs szint - és ezen keresztül - a kölcsönösen előnyös és elfogadott megoldások kialakítását.

Kívánatos tehát, hogy a helyi környezetben létrejőjenek olyan kommunikációs, interakciós terek, amelyekben a szervezetek tagjai közvetlen, vagy segített párbeszéd révén:

- o csökkenthetik a szervezet konfliktus-szintjét;
- o feltárhatják a helyben megoldható (és megoldandó) problémákat és
- o együtt kereshetnek megoldási lehetőségeket a meglévő és potenciális konfliktushelyzetekre.

A KONFLIKTUSOKRÓL ÁLTALÁBAN

A KONFLIKTUSOK ALAPJELLEMZŐI

A konfliktuskezelés tanulmányozásához mindenekelőtt e tevékenység tárgyának, a konfliktusok alapvető jellemzőinek, az okoknak és a konfliktusok fázisainak megértése szükséges. Ezen alapvető tulajdonságok ismerete nélkül a konfliktusok felismerése és elemzése nehéz és esetleges. Rosszul felismert, tévesen diagnosztizált konfliktus esetén a probléma megoldására, kezelésére tett kísérletek, erőfeszítések nagyon könnyen tévútra jutnak, s "jó esetben" hatástalanok, rossz esetben konfliktus-gerjesztő hatásúak lesznek.

Egy-egy közösség, csoport, intézmény életében gyakorta áll elő olyan helyzet, amikor a közösség tagjainak választ kell adniuk valamilyen kérdésre, meg kell oldaniuk valamilyen, a szereplők életében kisebb-nagyobb jelentőséggel bíró problémát. A problémák jelentkezését az abban érintettek mindig valamilyen konfliktushelyzetként élik meg. Ahhoz, hogy e konfliktushelyzeteket kezelni legyünk képesek, tudnunk kell, hogyan is értelmezzük a konfliktus fogalmát.

Mit nevezünk konfliktusnak?

A konfliktus-definíciókat két nagy csoportra oszthatjuk. Az egyik csoportba tartozó meghatározások a jelenség, másik csoportba tartozók a lehetőség oldaláról közelítik meg a konfliktusokat.

Jelenség-szintű megközelítés: a konfliktus, mint probléma

A konfliktusra, mint jelenségre koncentráló meghatározások, e jelenség okait, jellemzőit veszik számba.

Az ilyen megközelítés szerint a konfliktushelyzet versengés olyan célok elérésért, vagy javak megszerzéséért, amelyek ténylegesen vagy a résztvevők vélekedése szerint korlátos módon állnak a konfliktus szereplőinek rendelkezésre.

A konfliktushelyzetek egy másik típusa esetén a rivalizáció tárgya nem "kézzel fogható", de jellegét tekintve korlátos. Ilyen lehet egy intézményben, közösségben betöltött pozíció, beosztás, munkahelyi karrier, vagy éppen a személyes megbecsültség.

A rivalizáció egy harmadik típusában a konfliktusban szereplők tevékenységük, létezésük során olyan javak megszerzésére, olyan célok megvalósítására törekszenek, amelyek esetében a korlátosság objektív értelemben nem áll fenn, de a résztvevők kognitív, vagy érzelmi percepciója mégis ezt sugallja. Ezekben az esetekben immateriális irányultságú, a korlátosság szempontjából pseudo-bázisú rivalizációról beszélhetünk (ami azonban nem jelenti azt, hogy a résztvevők ne élnek meg éppoly erősen a versengést, mint a valóságos korlátok esetén).

A fenti megközelítés a konfliktusok "negatív" megfogalmazása, mely a konfliktus problematikus, nehézséget okozó oldalát emeli ki. Ebből az aspektusból nézve a konfliktusok számos potenciális veszélyt rejt(het)nek magukban.

A konfliktus-helyzetekkel kapcsolatos veszélyek:

- a konfliktusok során sérülhetnek a felek érdekei
- fennáll annak a veszélye, hogy az érintett felek viselkedését a "józan megfontolás" helyett az akció – reakció, az "adok-kapok" elv határozza meg,
- megosztó hatású
- eszkalálódhat, növelheti az adott helyzet feszültség szintjét, szélsőséges esetben veszélyezteti az egyén, illetve közösség, intézmény belső békéjét, integritását
- feleslegesen vonhat el energiákat és forrásokat a megoldás keresésére irányuló erőfeszítésektől, sőt akár helyettesítheti is azokat
- gátat szabhat annak, hogy a szereplők megfogalmazott álláspontjukról elmozduljanak
- megakadályozhatja a szükséges változásokat
- erodálhatja annak a közösségi rendszernek, intézménynek a működését, amelyben fellép

Lehetőség-szintű megközelítés – a konfliktus, mint jelzőeszköz

A konfliktusok – ha nem sorscsapásként tekintünk rájuk - , egyszerre működnek jelzőeszközként, és a megoldási lehetőség kereteinek megteremtőjeként, sőt sok esetben a megoldásra való törekvés kikényszerítőjeként.

Személyes és társadalmi életünkben, egy közösség, intézmény működése során a konfliktus hasonló szerepet tölt be, mint az emberi szervezet működésében a láz. A láz önmagában nem betegség, mindig valamilyen más, a szervezetben lejátszódó, "oda nem illő" folyamat (gyulladás, fertőzés, stb.) jelzőeszköze. A konfliktus is ilyen jelzőeszköz. Arra utal, hogy emberek, közösségek, szervezetek között (vagy ezeken belül) probléma alakult ki, közöttük valamilyen ellentét feszül.

Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy a konfliktus megfelelő keretek között tartva, a problémamegoldás katalizátorává válhat, azáltal, hogy:

- jelzi az érintett felek számára a probléma létezését, és
- lehetőséget teremt az álláspontok, érdekek nyílt megfogalmazására, sőt szinte kikényszeríti azt.

Ilyen feltételek mellett a konfliktus pozitív oldala válhat dominánssá, azaz:

- hasznos interakciók alakulnak ki
- a konfliktus kapcsán létrejött kommunikáció lehetővé teszi a saját álláspont megfogalmazását és a másik fél álláspontjának megismerését, ugyanakkor emocionális és kognitív biztonsági szelepként is működhet; (a felek "kibeszélhetik" a problémát)
- segít kialakítani az összetartozás és összetartás érzését a résztvevők között (a közös érdekek, közös elérendő célok, stb. alapján)
- a konfliktus-megoldás folyamata során felszínre kerülnek hasznos megoldási javaslatok
- hatékony, szokásszerű konfliktuskezelő és -megoldó attitűd és eljárás kialakulásához vezethet.

Mindez természetesen csak abban az esetben igaz, ha a konfliktusok kanalizáltak, szilárd, jól meghatározott keretek között vannak tartva. A konfliktuskezelési eljárás tárgya, a konfliktuskezelő feladata ezen kereteknek a megteremtése.

A KONFLIKTUSOK ALAPTÍPUSAI

A konfliktusokat különböző szempontok szerint csoportosíthatjuk, tipizálhatjuk. A konfliktusokat előidéző "alapelemek", okok szerint öt alapvető konfliktus típust különböztethetünk meg,

Ezek a következők:



A KONFLIKTUSOK FÁZISAI

A konfliktusok keletkezésüktől megoldásukig, vagy a résztvevő felek egy részének, esetleg számos mindegyikének "sérüléséig" több fázison mennek keresztül. Ezek a fázisok a következők:

Lappangási fázis

Ebben a szakaszban objektíve már megvannak a konfliktus kialakulásának feltételei, azonban a konfliktusban érintett felek számára ez még nem vált nyilvánvalóvá, nem tudatosult.

Manifesztációs fázis

Ebben a szakaszban a felek felismerik, hogy konfliktushelyzet alakult ki, saját maguk számára definiálják a konfliktus tárgyát és az érintettek körét. (Konfliktuskezelési szempontból rendkívül fontos, hogy az érintettek által ebben a fázisban felismert konfliktuselemek szinte mindig elnagyoltak, ebben a formájukban csak a konfliktuskezelés kezdeti – és erős "forráskritikával" kezelt – elemét alkotják.)

Jelzési fázis

Ekkor a szereplők valamilyen módon egymás tudomására hozzák azt a tényt – vagy képzetet – hogy közöttük valamilyen ellentét feszül. (A közlés módja nagyon sokféle lehet: egyszerű, közvetlen verbális közlés, a kommunikáció stílusának megváltoztatása, a kommunikáció korlátozása, indirekt - valakin, vagy valamin, pl. a sajtón keresztül történő jelzés, stb.). A jelzés módja meghatározó lehet a konfliktus későbbi alakulásában, hiszen egy szándékosan durva, esetleg félreértett közlés csírájában fojthat el konfliktuskezelési, problémamegoldási szándékokat.

Artikulációs fázis

A konfliktus "legkonstruktívabb" szakasza. A felek ekkor fogalmazhatják meg érdekeiket, szükségleteiket, s ami legalább ennyire fontos, ekkor van lehetőség a többi szereplő álláspontjának megismerésére. A kommunikáció ekkor az álláspontok megismerését, a megoldáskeresést szolgálja.

Polarizációs fázis

Ebbe a szakaszba eljutva, a konfliktus résztvevői már átléptek egy olyan állapotba, amely a probléma megoldását egyre nehezebbé teszi. A felek még – korlátozottan - figyelnek egymásra, azonban a többiek által képviselt álláspontból már csak azt veszik észre, csak azt "hallják meg", ami eltér az ő álláspontjuktól. Konfliktuskezelési szempontból ez a fázis több szempontból is kiemelt jelentőségű. Ez a fázis a konfliktusok "kényelmes" fázisa – a feszültség szintje még nem túl magas, a mindennapokban elviselhető mértékű, azonban az egymás mellett

elbeszélés lehetőséget nyújt a problémamegoldás kísérlete alól történő önfelmentésre. Az aktív semmittevés szellemében mindenki elmondhatja: a többiekkel nem lehet, nem érdemes megpróbálni zöld ágra vergődni, hiszen "úgyis mindig mást akarnak, mint én". Ez az attitűd kényelmes, mert a másik megrögzötten eltérő (illetve megrögzötten eltérőnek tekintett) álláspontja miatt nem érdemes, s így "nem is kell" erőfeszítéseket tenni a konfliktus megoldására. Dolgozni nem kell, a konfliktus elviselhető.

A konfliktusok legnagyobb része – épp a fentebb említettek miatt - ebben a fázisban reked meg.

Izolációs fázis

A konfliktus "eldurvult". Ekkor a felek már egyáltalán - de legalábbis érdemben - nem kommunikálnak egymással, elkülönülten, "izoláltan", a többiektől kapott visszacsatolás nélkül próbálnak valamit kezdeni a konfliktussal.

Ebben a fázisban a konfliktus szereplői önerőből már csak kivételes esetben tudnak megbirkózni a problémával

Destrukciós, vagy gyűlöletalapú fázis

A konfliktusnak ebben a szakaszában a felek fő céljává már a destrukció, a másik fél "megsemmisítése" áll.

A destrukciós törekvések lehetnek:

- érzelmi alapúak (például a családi, párkapcsolati viszályok);
- egzisztenciális alapúak (munkahelyi előrejutás megakadályozása, gazdasági ellehetetlenítés) valamint
- fizikai alapúak, amikor a felek a másik "részleges" (pl. futbalszurkolók összecsapásai, tüntetések) vagy teljes (polgárháborúk, maffialeszámolások, stb.) fizikai megsemmisítésére törekszenek.

Ebben a fázisban nincs lehetőség arra, hogy a szereplőket a konfliktuskezelés klasszikus eszköztárával a konfliktusmegoldás irányába befolyásoljuk. Erre csak valamilyen külső erő(szak), vagy a konfliktus fenntartására irányuló erőfeszítésektől való kifáradás bírhatja rá őket.

Az "utolsó esély" fázisa

A konfliktus szereplői veszítenek a feszültség fokozását, egymás legyőzését célzó lendületükből. Ezt a lendületvesztést okozhatja a konfliktus fenntartására tett erőfeszítésekbe való belefáradás, illetve valamilyen külső, vagy belső "fék" megjelenése a konfliktusban. Ekkor lehetőség nyílik arra, hogy a gyűlöletalapú fázist "megjárt" szereplők újra a probléma megoldásával foglalkozzanak.

A lappangási fázisban még nem, a gyűlölet-alapú fázisban pedig már nem kezelhetők a konfliktusok.

A KONFLIKTUSKEZELÉS

A KONFLIKTUSKEZELÉS KÉT ALAPATTITÚDJE

Civilizált körülmények között egy konfliktus mindig valamilyen tárgyalásos úton oldódik meg. Tárgyaláson ez esetben nem (csak) a hagyományos értelemben vett egyeztető megbeszéléseket értjük, hanem minden olyan, két-, vagy többoldalú, közvetlen, vagy közvetett kommunikációs helyzetet, amelynek célja az álláspontok kölcsönös ismertetése és megismerése.

A felek között létrejött kommunikációs helyzet – konfliktuskezelés – alapvetően kétféle lehet: győzelem- és megoldásorientált.

A győzelem-orientált konfliktuskezelés

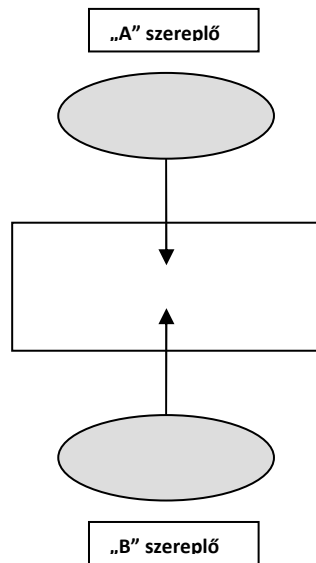
Győzelem-orientált konfliktuskezelésről akkor beszélünk, amikor a résztvevő felek előre elhatározzák, hogy mit akarnak elérni, meddig hajlandók "elmenni", mennyit hajlandók engedni. A cél a saját érdek minél nagyobb mértékű érvényesítése. Az érdekérvényesítés igen sokszor nem racionális, a tényleges érdek, a valós cél nem valamilyen dolog megszerzése, hanem érzelmi, hatalmi fölény elérése, a másik (többi) fél legyőzése. A kommunikáció középpontjában a másik gyenge pontjainak "felderítése" áll a saját pozíció erősítése céljából. A konfliktusban szereplő felek "szemben állnak" egymással, s erőfeszítéseik – a probléma megoldása szempontjából nézve – kioltják egymást

A győzelem-orientált konfliktuskezelés menetére jellemző, a felek magas "követeléssel" indítanak, hogy legyen miből engedni anélkül, hogy saját megítélésük szerint rosszul járnának. A valós, releváns információkat nem "adják ki", mert az gyengítené saját pozíciójukat, s erősítené a másikat. A kommunikáció légköre bizalmatlan, taktikázó.

A győzelem-orientált kommunikáció általában rontja a kapcsolatot a másik féllel, a felek számára nem is tűnik fontosnak a jövőbeni viszony. Aki "vesztesként" kerül ki a helyzetből, ingerültté, frusztrálttá válik. A helyzetre "rátelepszik a jövő láthatatlan árnyéka"*: a vesztes egy következő adandó alkalommal - ha teheti - visszavág.

* A „jövő árnyéka” a nemzetközi - elsősorban észak-amerikai - szakirodalomban gyakorta használt kifejezés. Jelentése nem más, mint, hogy jelenbeli cselekedeteink során számolnunk kell ezen tettek következményeivel, azaz a mai cselekedet holnapi következményének „árnyéka”, már a mai tette is rávetül.

A győzelem-orientált konfliktuskezelés modellje:



A megoldás-orientált konfliktuskezelés

A győzelem-orientált attitűddel szemben, a megoldás-orientált konfliktuskezelés célja a felek érdekeinek és szükségleteinek egyidejű és minél teljesebb körű kielégítése.

A megoldás kulcsa az információk cseréjén, a szükségletek feltárásán alapuló együttműködés, a közösen elérhető legjobb megoldás kidolgozása.

A megoldás-orientált konfliktuskezelés előnye, hogy a megoldás minden érdekelt fél számára megfelel, és a bizalom megteremtésével lehetővé válik a felek közötti kapcsolatok javulása és akár a hosszú távú kooperáció.

