BEFOGADÓBB MUNKAHELYI LÉT
(BML-MODELL)

„Elsősegély csomag” kisvállalkozásoknak*

Konszenzus Budapest

* a Norvég BFW modell (Bully Free Workplace) alapján

TARTALOM

BEVEZETŐ	3
MI A BULLYING (MOBBING)?	3
A BULLYING FŐ MEGJELENÉSI FORMÁI	3
A VONATKOZÓ UNIÓS SZABÁLYOZÁS	3
A KONFLIKTUSOKRÓL ÁLTALÁBAN	4
A KONFLIKTUSOK ALAPJELLEMZŐI	4
A KONFLIKTUSOK ALAPTÍPUSAI	6
A KONFLIKTUSOK FÁZISAI	6
A KONFLIKTUSKEZELÉS	7
A KONFLIKTUSKEZELÉS KÉT ALAPATTITŰDJE	7
A győzelem-orientált konfliktuskezelés	7
A megoldás-orientált konfliktuskezelés	8
KONFLIKTUSOK KISVÁLLALKOZÁSOKNÁL	9
MIÉRT VEZESSÜK BE A MODELLT KISVÁLLALKOZÁSOKNÁL?	10
A BULLYING ELLENI TEVÉKENYSÉG KISVÁLLALKOZÁSOKBAN	10
KI NYÚJT(HAT) SEGÍTSÉGET?	11
BULLYINGGAL (MOBBINGGAL) KAPCSOLATOS TOVÁBBI INFORMÁCIÓK	11
BULLYING ELLENI STRATÉGIÁK	12
MODELL A KONFLIKTUSOK ÉS A BULLYING MEGAKADÁLYOZÁSÁRA, VALAMINT KEZELÉSÉRE	12
MUNKAKÖRNYEZETI TÍPUSOK	15
ÚTMUTATÓ A BULLYING MEGELŐZÉSÉHEZ	17
A BULLYING KEZELÉSE BELSŐ ELJÁRÁSBAN	17
INFORMÁLIS TÁMOGATÓI MEGBESZÉLÉS	17
FORMÁLIS MEGHALLGATÁS	17
FEGYELMI ELJÁRÁS	18

Befogadóbb Munkahelyi Lét (BML-modell)
A BULLYING-MENTES MUNKAHELY[2]

BEVEZETŐ
Jelen kézikönyv, a 2010 szeptemberében kezdődött **„Conflictman”** című, 2010-1-NO1-LEO05-01845 azonosítószámú nemzetközi program megvalósítása során készült, az “Élethosszig tartó tanulási program - Leonardo da Vinci” alprogram keretében. A norvég főpályázóval rendelkező programban a Konszenzus Budapest képviselte Magyarországot, a kézikönyv kidolgozásában részt vettek még brit, francia, litván és spanyol kedvezményezettek.

A „Conflictman” program célja: A munkahelyi konfliktusok és a bullying (mobbing) megállítására született norvég modell nemzetközi, többek között magyarországi adaptációja elsősorban kisvállalkozásoknál.

MI A BULLYING (MOBBING)?
A bullying, vagy más kifejezéssel mobbing, s*zándékos 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, gyereküket 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 végeztetnek 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! Ha a főnök, vagy egy kolléga bírálja valakinek a teljesítményét, az kellemetlen, de még nem jelenti azt, hogy „pszichoterror” alá került. Minden munkahelyen lehetőség kell biztosítani alkotó vitára, teljesítményértékelésre, az elvégzett munka minősítésére.

A VONATKOZÓ UNIÓS SZABÁLYOZÁS
A konfliktusok természetes részei az emberi kapcsolatoknak, önmagukban nem konstruktívak és nem destruktívak, hanem a konfliktusok kezelése határozza meg azok eredményeit. A munkahelyi konfliktusokat alig szabályozzák uniós irányelvek. Kivételt képez ez alól a zaklatás és megfélemlítés, melyet a 2004/113/EK irányelv 2. és 4. cikke tilt. Másrészt, a konfliktusokat megközelíthetjük a munkavállaló egészségét terhelő tényezőként is. A 89/391/EGK irányelv 6. cikke „a munkáltató köteles megtenni a szükséges intézkedéseket a munkavállalók biztonság-, és egészségvédelme érdekében, beleértve a megelőzést, a foglalkozási kockázatok csökkentését, a tájékoztatást és a képzést, valamint biztosítania kell a szükséges szervezeti eljárásokat és eszközöket.” Ez kötelezi a munkaadókat, hogy megelőzzék és kezeljék a munkahelyi konfliktusokat. Konfliktusmentes időszakokban, vagyis a „zöld munkahelyi környezetben”, célszerű konfliktuskezelési eljárásokat kidolgozni, bevezetni.

[2] a Norvég BFW modell (Bully Free Workplace) alapján

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 tagoknak 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 képesek legyünk kezelni, 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-, a 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 eléréséért, 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 pszeudo-bázisú rivalizációról beszélhetünk (ami azonban nem jelenti azt, hogy a résztvevők ne élnék 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 feszültségszintjét, 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, valamint 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 alkothatják.)

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 stb., 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, probléma-megoldási 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 szakasz több nézőpontból is kiemelt jelentőségű. Ez a periódus a konfliktusok ”kényelmes” fázisa – a feszültségszint 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 célja 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.: futballszurkolók 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 ALAPATTITŰDJE

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 megoldás orientált.

A győzelem-orientált konfliktuskezelés

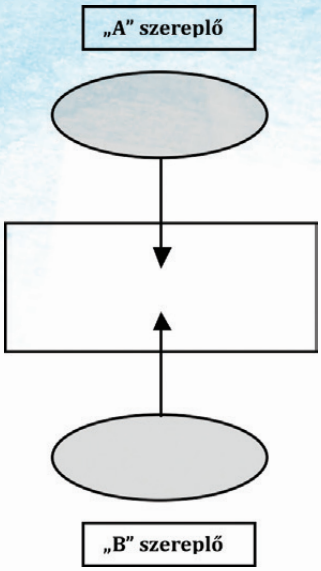
Győzelem-orientált konfliktuskezelésről akkor beszélünk, amikor a résztvevő felek előre elhatározzák, hogy mit akarnak elérni, meddig hajlandók “elmenni”, mennyit hajlandók engedni. A cél a saját érdek minél nagyobb mértékű érvényesítése. Az érdekérvényesítés igen sokszor nem racionális, a tényleges 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 jellemzően, 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 másikét. 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”[3*]: a vesztes egy következő adandó alkalommal - ha teheti - visszavág.

[3*] 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 tettre is rávetül.

A győzelem-orientált konfliktuskezelés modellje:



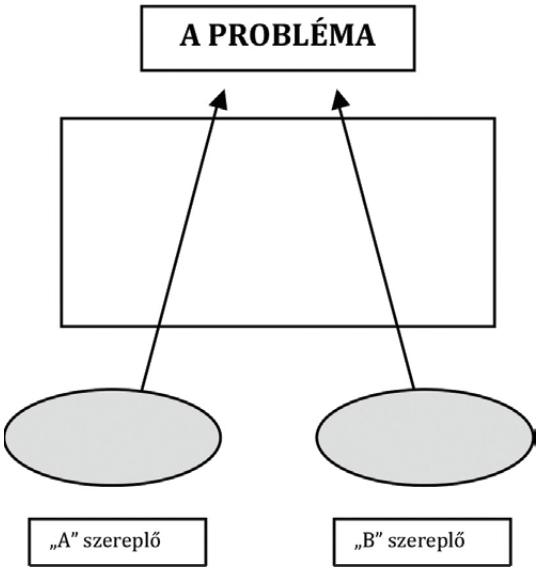
A megoldás-orientált konfliktuskezelés

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.

A megoldás-orientált konfliktuskezelés modellje



KONFLIKTUSOK KISVÁLLALKOZÁSOKNÁL

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.

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 kombinációja, amely képes a konfliktusok számát és az általuk hordozott feszültséget olyan szintre csökkenteni, ami lehetővé teszi a felek számára kölcsönösen elfogadható kommunikációs szintet, - és ezen keresztül – a kölcsönösen előnyös és elfogadott megoldások kialakítását.

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

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



MIÉRT VEZESSÜK BE A MODELLT KISVÁLLALKOZÁSOKNÁL?

Összehasonlítva az ötven vagy annál több alkalmazottal rendelkező vállalkozásokkal a kisvállalkozásokat, gyakran a folyamatok alacsony formalizáltsága jellemzi. Ritkán találkozhatunk Munkahelyi Egészségvédelmi és Biztonsági Rendszerrel, (célja, hogy csökkentse az egészségügyi és munkabiztonsági kockázatokat, valamint az esetleges balesetek által okozott károkat) illetve Környezetirányítási Rendszerrel (biztosítja az üzleti tevékenység hatékonyságát, a termékek és szolgáltatások környezeti vonatkozásait, figyelembe véve a környezetvédelem, a környezetszennyezés megelőzésének szempontjait és a társadalmi-gazdasági igényeket. Magába foglalja például az anyag, és energiafelhasználást, vagy a szennyezőanyag kibocsátást és a keletkezett hulladék kezelését). A munkahelyi tervezés gyakran informálisan, a folyamatok alacsony specifikációjával, rövidtávon történik.

Általánosságban elmondható, hogy szakszervezetek és a munkáltatói képviseletek száma lényegesen alacsonyabb kisvállalkozások, mint a nagyvállalkozások esetében. Kutatások kimutatták, hogy a kisvállalkozások vezetői hajlamosak elzárkózni a különböző szakszervezeti, érdekképviseleti társulásoktól, a felmerülő problémákat inkább közvetlenül, helyben próbálják megoldani. Részben ennek köszönhető, hogy a kisvállalkozások esetében a különböző előírásokkal, lehetőségekkel kapcsolatos tudásbázis lényegesen alacsonyabb, mint a nagyvállalkozásoknál, mely hozzájárul a Munkahelyi Egészségvédelmi és Biztonsági Rendszerek, illetve a Környezetirányítási Rendszerek alacsony elterjedtségéhez.

A munkaszervezés, szervezetfejlesztés területén a kisvállalkozások sokkal ritkábban alkalmazzák a fókuszcsoportos megbeszéléseket, kollektív probléma-megoldó team-munkát. Tanulmányok azonban kimutatták, hogy a formalitás hiánya sokszor pozitív tényező a munkavállalók számára, mely hozzájárul ahhoz, hogy a kisvállalkozások munkatársai gyakran elégedettebbek munkahelyükkel. Az elégedettségükhöz hozzájárul a munkakörök szerteágazósága, nagyobb önállóság a munkavégzésben és a kevesebb stressz.

A kisvállalkozások általában kevesebb időt és erőforrást fordítanak az egészségvédelmi, munkabiztonsági, illetve környezetirányítási rendszerekre. Igen ritkán csatlakoznak a Foglalkoztatási Egészségügyi Szolgáltató rendszerhez. A munkahelyi balesetek aránya azonban bizonyos ágazatok esetében sokszor magasabb, mint a nagyvállalatoknál (pl.: építőipar). Vizsgálatok azt mutatják, hogy van összefüggés a hiányos biztonsági előírások, az egészségügyi szolgáltatások hiánya és a fokozott egészségi problémák között. Ezek a tényezők hozzájárulhatnak a munkavállalók munkaerő-piacról történő kirekesztődéséhez, a kisvállalkozások által „kilökött" egészségügyi problémával rendelkező, fogyatékkal élő és a re-integrációs szolgáltatásokat igénybe vevő munkavállalókhoz.

A kisvállalkozások nagyon ki vannak szolgáltatva a betegségeknek, mivel a munkavállalók helyettesítése fokozattan nagyobb terhet jelent a többi munkavállaló számára.

Jelen modell célja, hogy segítséget nyújtsunk a kisvállalkozásoknak egy olyan konfliktusmegelőző rendszer kialakítására, mely segít békeidőben, a konfliktusok eszkalálódása nélkül kezelni a problémákat.

A BULLYING ELLENI TEVÉKENYSÉG KISVÁLLALKOZÁSOKBAN

A munkahelyi erőszak elleni küzdelem alaptétele, hogy a vállalkozás, - különösen annak vezetése - törekedjen a győzelem-orientált attitűd megoldás-orientált attitűddé történő átalakítására. A bullying elleni erőfeszítéseknek következetes és rendszeres vezetői munka részét kell képezniük a vállalkozásoknál. Fontos olyan lépések kidolgozása, melyek alapot biztosítanak egy befogadó munkakörnyezet megteremtéséhez, és a bullyingtól mentes vállalati kultúrát segítik elő. Ezt a munkát három szinten kell végrehajtani:

- Megelőzés: csökkenteni a probléma előfordulásának valószínűségét
- Beavatkozás: problémakezelés, esetmenedzsment, krízis intervenció, jogi lépések
- Nyomon követés: a helyzetből való következtetések levonására és korrekciós intézkedések megvalósítására és az újbóli előfordulás megakadályozására

A bullying *megelőzése* a munkaszervezet olyan szervezését és irányítását foglalja magába, amely lehetővé teszi, hogy a munkavállalók joggal bízhassanak 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 magában az adott panasz esetén.
- Fontos, hogy a bullyingról szóló panaszt a lehető leghamarabb megvizsgálják.
- A munkakörnyezet elemzése. Hogyan fordulhatott elő és miért nem kezelték megfelelően az adott esetet?
- Az intézkedések az ügyben résztvevőkre, és a munkakörnyezet javítására irányulnak.

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.

BULLYINGGAL (MOBBINGGAL) KAPCSOLATOS TOVÁBBI INFORMÁCIÓK

http://www.ommf.gov.hu
http://www.ebh.hu
http://munkahelyiterror.blog.hu/2009/10/20/hirek_a_rossz_vezetoi_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_vezetoi_magatartas_is_a_mobbing_oka_lehet

BULLYING ELLENI STRATÉGIÁK

Egy szervezet bullying elleni stratégiájának az értékek közös platformjára kell támaszkodnia, akár magán, akár állami irányítású szervezetről van szó. Az értékek közös platformját a szervezet munkatársai alakítják ki. A szervezet bullyinggal kapcsolatos fő elveit ezután egy az értékekről szóló szervezeti állásfoglalásban ún. 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 bullying, diszkrimináció, zaklatás és hasonló cselekedetek a szervezeten belül nem megengedettek."

A bullying megelőzését és kezelését szolgáló koncepcióját minden szervezetnek a belső felépítését, a munkafeladatok, a munkatársak összetételét figyelembe véve kell kialakítania.

MODELL A KONFLIKTUSOK ÉS A BULLYING MEGAKADÁLYOZÁSÁRA, VALAMINT KEZELÉSÉRE

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

1. Megelőzési szint
2. Beavatkozás (informális és formális intézkedések)
3. A bullyinggal kapcsolatos esetek kezelése (Következtetések, szervezeti konzekvenciák, érintett felek támogatása)

1. SZINT - ZÖLD LÁMPA

Megelőző munka:

- Útmutatók és eljárások a személyzeti kézikönyvben és belső ellenőrzési rendszerben
- 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 felelős*séget 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 pszicho-szociális munkakörnyezet kiépítéséért és fenntartásáért viselt felelősségüket felismerjék. A menedzsereknek magatartásukkal kell bizonyítani: összhang van a szervezet etikai 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

Beavatkozási szint - Informális és formális intézkedések:

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

A munkakörnyezetnek, a munka szervezésének, a menedzsmentnek vagy összességében a szervezet működésének magának, lehetnek olyan elemei, melyek a bullying kockázatát növelhetik. Ilyen lehet a feladatok és felelősség rosszul meghatározott elosztása, következetlen menedzsment és konfliktus-helyzetek bagatellizálása. Ilyen helyzetekben különösen fontos minden érintett fél bevonása, mind a kockázati tényezők csökkentése, mind a konfliktusok korai szakaszban történő kezelése érdekében.

Amennyiben egy szervezeten belül magas szintű az általános frusztráció, az alacsony feszültségszintű konfliktusok[4*] is hamarosan eszkalálódnak. Fontos, hogy a menedzserek képesek és elszántak legyenek 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.

Vezetőként a munkakörnyezetet illető bármely aggodalomra okot adó jelzést fontos komolyan venni. A sárga szinten történő beavatkozás, konfliktuskezelés, a szükséges lépések megtétele, fontos szerepet játszik a fejlemények komoly, vagy zsákutcás 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.



[4*] lásd a konfliktusok fázisai részt

3. SZINT – PIROS LÁMPA

A bullyinggal kapcsolatos esetek kezelése:

A bullyingot azonos módon kell kezelni, mint a szervezetben előforduló más egészségügyi, biztonsági és eljárásrendbeli problémákat. A belső ellenőrzési rendszernek, az adott konfliktus szintjének megfelelő eljárást kell alkalmaznia. Fontos meghatározni, hogy a sértett személy kihez fordulhat segítségért illetve a nyomon követésért felelős személyt.

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 a 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: figyelmeztetés vagy megrovás, áthelyezés vagy elbocsátás figyelmeztetéssel vagy anélkül. A szankcióknak az elkövetett cselekedetekkel összhangban kell állniuk, nem szabad túlreagálni az elrettentő, visszatartó példa 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 fluktuáció, 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 teljes körű 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-, másoknak kollégáikkal való kapcsolatépítésben lesz szükségük segítségre, megint másoknak jobb szakmai és szociális nyomonkövetésre.

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

Jogi lépések

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

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

A stratégiák felülvizsgálata

A bulliyng ügy lezárását követően célszerű az adott szervezeten belüli eljárások, stratégiák felülvizsgálata, esetleges változások eszközlése a zöld munkakörnyezet kialakítása, hosszú távú fenntartása érdekében.

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 jövőképéhez 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?
- Kiket kell bevonni a megoldásba és ők milyen szerepet fognak játszani?
- Milyen a megfelelő megközelítés?

A SÁRGA MUNKAKÖRNYEZET

A 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, kommunikációs problémákból, helytelen menedzsment eljárásokból.[5*]

A munkavállalók közötti szinten a feszültség szakmai ellentétből, félreértésből, együttműködés hiányából, szerepek, feladatok és felelősségi körök eltérő/helytelen 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 - az ügyben résztvevőknek maguknak kell megtalálniuk a megoldást. A legfontosabb megoldás megtalálása és nem bárkinek a vádolása.

[5*] lásd a mellékletben a konfliktusok okai részt

Facilitáció mediáció - egy közvetlen felettes (aki nem részes) kap lehetőséget egy nem hivatalos megoldás megtalálására az érintettek bevonásával történő párbeszéd keretében.

A PIROS MUNKAKÖRNYEZET

A piros munkakörnyezetben a problémákat nem lehet a sárga szinten alkalmazható 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.

A szükséges lépések megtétele az érintett felek támogatása mellett

A bullying áldozatainak, különösen szükségük van az esetet követően a szükséges változtatások meghozatalára. A szervezeti változásokat, mint a korábbi eljárások változtatását, a szerepek és a feladatok újbóli meghatározását is meg kell fontolni a hasonló események jövőbeli előfordulásának elkerülése érdekében. Ezen túl, hasznos lehet a konkrét intézkedések képzésekkel és tréningekkel történő kiegészítése is.



ÚTMUTATÓ A BULLYING MEGELŐZÉSÉHEZ

1. Tegyen módszeres erőfeszítést az egészséges pszicho-szociális munkakörnyezet megteremtése érdekében!
2. Alakítson ki egy politikát vagy stratégiát a munkahelyen a zaklatás, bullying és más helytelen magatartás, 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 elkerülésére, kezelésére!
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 információs csatornákat, melyek a erősítik a menedzsment átláthatóságát. Ez csökkentheti a híreszteléseket és a negatív értelmezéseket!
7. Építsen egészséges munkakapcsolatokat a menedzsment és a munkavállalók 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, a toleranciatűrő képességre negatív hatása van!
10. Legyenek rendszeres eljárások a betegszabadság nyomon követésére!

A BULLYING KEZELÉSE BELSŐ ELJÁRÁSBAN

A bullyingról szóló állítások gyakran erős érzelmi indulatokat 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 kialakítását 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.

INFORMÁLIS TÁMOGATÓI MEGBESZÉLÉS

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.

FORMÁLIS MEGHALLGATÁS

Amennyiben a munkavállaló szükségét érzi, formális interjút kérhet közvetlen felettesétől. Amennyiben a közvetlen felettest vádolják bullying-gal, 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, így informális megoldást eredményezhet. Az ilyen informális megközelítés a legmegfelelőbb, ha a bullying probléma korai szakaszban merül fel, vagy a bullyingnak megélt magatartás inkább meggondolatlanságból, mint rendszeres zaklatás szándékából ered. Az ilyen megközelítés azt is igényli, hogy az érintettek motiváltak legyenek a megoldások keresésében.

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

FEGYELMI ELJÁRÁS

Jelentés

A bullyingot érzékelő személynek, az ügyre vonatkozóan, panaszt kell tennie. A belső eljárások meghatározása során ki kell jelölni egy személyt, akinek a bullyingot jelezni kell.

A bizalmas kezelés alapvető, mivel ez a fajta probléma 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 érintett felével sem lehet szoros kapcsolata. Az ügyeket a lehető 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 a megfelelő eredmény elérésére.

Az eljárásnak meg kell határoznia, milyen találkozókat tartsanak, milyen céllal és sorrendben, kiknek kell azokon részt venniük. 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 egy esetleges harmadik fél meghallgatását-, ha helyénvaló, legyen következtetés alapja. A döntéshozók a cselekedeteket fogják értékelni arra vonatkozóan, hogy elfogadhatóak-e, nem kívánatosak vagy elfogadhatatlanok, úgy egyénileg, mint kollektíven. Nem a 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 a másik személy megsértésének céljából történtek, a bullyingot jelentő személy ellen is tehetünk szankciókat.

Mentális/pszichés ellátás

A bullying elviselése befolyásolhatja egy személynek a környezetéről kialakult felfogását. Ilyen esetekben az áldozat számára később hasznos lesz, ha a tapasztalatait és a reakciókat egy egészségügyi vagy szociális munkással, esetleg 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 kell megvalósítani a bullying ügy után követésként. Az elsődleges cél az általános munkakörnyezet megváltoztatása, zöld környezet kialakítása, működtetése, nem a bullying ügyek kezelése. A szervezeti változásoknak a következőkre kell kiterjednie: a munkavégzés keretfeltételei, a belső eljárások, az együttműködés formái, a felelősségek és kompetenciák meghatározása, stb.

www.afi.no

www.stami.no

www.arbeidstilsynet.no

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/

www.konszenzus.org

Partnerek:

Magyarország:	Konszenzus Alapítvány Budapesti Szervezete, Budapest
Litvánia:	Higienos Institutas, Vilnius
Norvégia:	National Institute of Occupational Health (STAMI), Labour Inspectorate (Arbeidstilsynet), Work Research Institute
Spanyolország:	Fundación Empresa- Universidad de Zaragoza, Zaragoza
Egyesült Királyság:	University of Westminster, London

Projekt menedzsment: **Work Research Institute, Oslo**
2012


DESIGN: WWW.FILET.NO