

# EGYÜTT

**A MUNKAHELYI PSZICHOTERROR  
(MOBBING) ELLEN!**



**EGYÜTT A MUNKAHELYI PSZICHOTERROR (MOBBING) ELLEN!**

*Ötlettár a mobbing megelőzésére, felismerésére és kezelésére  
munkavállalóknak és vállalati vezetőknek*

*Szerkesztette és összeállította:*

*Szegedi Sándor*

**REGIONÁLIS ÉRDEKVÉDELEM ALAPÍTVÁNY**

**NYÍREGYHÁZA, 2024**

*A kiadvány a Katalizátor program keretében, az Európai Unió társfinanszírozásával jelenik meg. Tartalmáért kizárólag a Regionális Érdekvédelem Alapítvány felel, és nem feltétlenül tükrözi az Európai Unió vagy az Emberség Erejével Alapítvány véleményét, sem az Európai Unió, sem támogatást nyújtó EEA nem felelős érte.*



# ERŐSÖDŐ CIVIL KÖZÖSSÉGEK

<https://palyazat.emberseg.hu/>



**Az Európai Unió  
társfinanszírozásával**

*Felelős kiadó:*

Regionális Érdekvédelem Alapítvány  
4400 Nyíregyháza, Rákóczi u. 18-20.

[www.revalap.hu](http://www.revalap.hu)

<https://facebook.com/revalapnyh>

e-mail: [revalapnyiregy@gmail.com](mailto:revalapnyiregy@gmail.com)

**Szerkesztette és összeállította:**

**Szegedi Sándor szociális munkás, munkaerőpiaci tanácsadó**

**Illusztrációk: Ádám Gergő**

## Tartalom

---

ELŐSZÓ .....	4
1. A munkahelyi mobbing fogalma, jellemzői, emberi jogi vonatkozásai .....	6
2. A mobbing fajtái, megjelenési módjai.....	9
3. A mobbing előfordulása a különböző munkaterületeken, szakmákban .....	11
4. A munkahelyi mobbing nemzetközi aspektusai.....	13
5. A mobbing egészségügyi és pszichés hatásai .....	16
6. Hogyan ismerhetem fel, hogy mobbing áldozata vagyok? .....	18
7. Munkavállalóként mit tehetek a mobbing kezelése, megszüntetése és megelőzése érdekében? Megküzdési stratégiák. Hogyan kerülhetem el, hogy áldozat legyek? .....	21
8. Munkahelyi vezetőként hogyan ismerhetem fel, hogy a munkahelyemen mobbing van jelen? Mit tehetek ellene vezetőként?.....	24
9. Vezetőként hogyan kerülhetem el, hogy mobbing kiváltója legyek, hogyan alakíthatok ki erőszakmentes, befogadó munkahelyet? .....	29
10. Jogszabályi háttér és jogi lépések a mobbing ellen .....	32
11. Esettanulmányok és tanulságok .....	35
12. A munkahelyi kultúra fejlesztése hosszú távon .....	44
13. Munkahelyi wellness programok szerepe a mobbing megelőzésében.....	47
Utószó .....	50
Függelék I. – önértékelő kérdőív mobbing azonosítására munkavállalóknak.....	51
Függelék II. – Önértékelő kérdőív mobbing azonosítására vezetőknek, HR-szakembereknek .....	54
Függelék III. Feladatlista vezetőknek sokszínű, befogadó, erőszakmentes munkahelyek kialakításához .....	57
MELLÉKLET-A „NE BÁNTS!” GRAFIKAI ALKOTÓI PÁLYÁZATRA BEÉRKEZŐ PÁLYAMUNKÁK .....	59

## ELŐSZÓ

---

**A**lapítványunk, a Regionális Érdekvédelem (RÉV) Alapítvány 1992 óta foglalkozik hátrányos helyzetű, sokszor a perifériára került munkanélküliek segítségével, munkába való visszajuttatásával. Az évtizedek során számos munkáltatóval is kapcsolatba kerültünk. Mind a két oldalról számos „rémtörténettel” szembesültünk, amely azt bizonyítja, hogy a mobbing, a munkahelyi pszichoterror mennyire gyakori a magyarországi munkahelyeken is.

A munkahelyi mobbing, vagyis a munkahelyi zaklatás egy olyan probléma, amely nem csupán az egyénekre, hanem az egész vállalati környezetre kihat. Az EU által támogatott CERV-Katalizátor programunkban, melynek célja ezen jelenség azonosításának, kezelésének és megelőzésének elősegítése volt, vállaltuk, hogy lehetőségeinkhez mérten egy összefoglaló kiadvánnyal járuljunk hozzá mi is a probléma kezeléséhez, és nyújtunk segítséget mind a mobbing áldozatai, mind pedig a munkáltatók számára.

Ez a kiadvány minden munkavállalónak, vezetőnek és HR szakembernek szól, akik szeretnék megérteni, felismerni és kezelni ezt a jelenséget – mert a mobbing felismerése és megakadályozása mindannyiunk felelőssége.

*Kiknek szól ez a kiadvány?*

- **Munkavállalóknak**, akik biztonságos, támogató munkahelyen szeretnének dolgozni, és akik szeretnék felismerni, ha esetleg mobbing áldozataivá válnának, valamint eszközöket keresnek a helyzet kezelésére.
- **Vezetőknek és menedzsereknek**, akik felismerik, hogy a hatékony vezetés része a pozitív munkahelyi légkör megteremtése, és tenni kívánnak a zaklatás megelőzése érdekében.
- **HR szakembereknek**, akik stratégiákat és eszközöket keresnek a munkahelyi zaklatás megelőzéséhez, kezeléséhez, és a szervezeti kultúra fejlesztéséhez.
- **Szervezeteknek**, amelyek célja egy hosszú távon fenntartható, egészséges munkahelyi kultúra kialakítása, ahol a dolgozók biztonságban érzik magukat, és ahonnan nem kell távozniuk a mobbing miatt.

*Miért érdemes végigolvasni kiadványunkat?*

Ez az első ránézésre talán kicsit száraznak tűnő, de mégis, a gyakorlati tanácsokra összpontosító kiadványunk átfogó képet ad a munkahelyi mobbing természetéről, a megelőzési lehetőségekről, valamint a jogi háttéréről. Gyakorlati tanácsokat nyújt mind a munkavállalók, mind a vezetők számára:

- hogyan ismerhetik fel és kezelhetik a zaklatást,
- illetve hogyan teremthetnek olyan környezetet, amelyben az ilyen jelenségek megelőzhetőek.

Emellett a mi és ügyfeleink valós tapasztalataiból esettanulmányok, statisztikai adatok és nemzetközi összehasonlítások segítenek abban, hogy megértsük a mobbing széleskörű hatásait és a lehetséges megoldásokat.

Ez a kiadvány nemcsak azoknak szól, akik már tapasztaltak mobbingot, hanem azoknak is, akik meg akarják előzni, hogy ők maguk vagy mások áldozattá váljanak. Együtt változtathatunk azon, hogy a munkahelyek ne a félelem, a gyomorgörcs és a pszichoszomatikus betegségek kiváltói, hanem az önkifejezés, önmegvalósítás, a befogadó-támogató közösség, és az egymás iránti tisztelet színhelyei legyenek.

És a végére egy megjegyzést hadd szúrjunk még be, amely a kiadványunk hangvételét, megszólításait illeti: amint majd az olvasó észreveheti, általában a gyakorlati tanácsoknál a tegező formát választottuk. Ezt egyáltalán nem tiszteletlenségből, hanem azért tesszük, hogy így, a száraz betűhalmazon keresztül is próbáljunk egy bizalmi-empatikus viszonyt kialakítani olvasóinkkal. Alapítványunknál általában hasonló stílusban folynak a megbeszélések, az ügyfél-segítő kapcsolatok. Remélem megértik/megértitek és elfogadják/elfogadjátok ezt a bizalmasabb hangnemet!

Szegedi Sándor szociális munkás, munkaerő-piaci tanácsadó

a kiadvány szerkesztője

## 1. A munkahelyi mobbing fogalma, jellemzői, emberi jogi vonatkozásai

---

**I**smerkedjünk meg az alapfogalmakkal! Miről is lesz szó? Mi a mobbing?

A munkahelyi mobbing, más néven pszichoterror, egyre gyakrabban kerül előtérbe a munkahelyi környezetben. Számos tanulmány mutatott rá, hogy a munkahelyi stressz egyik legjelentősebb forrása lehet, amely nemcsak az egyéni egészségre, hanem a munkahelyi teljesítményre is negatív hatással van.

### *Mobbing fogalma*

A munkahelyi mobbingot Leymann (1996) definiálta először, mint egy *ismétlődő, szisztematikus támadássorozatot*, amelyet egy vagy több kolléga, felettes vagy akár beosztott egy meghatározott személy ellen intéz. A zaklatás célja, hogy a célszemély önértékelését, munkahelyi státuszát aláássák, hosszú távon pedig kikényszerítsék távozását a szervezettől.

### *Az emberi jogok és a mobbing*

Az emberi jogok és a munkahelyi mobbing szorosan összefüggenek, mivel az alapvető emberi jogok biztosítása létfontosságú a munkahelyi egészség és biztonság szempontjából. Egy munkahely akkor tekinthető egészségesnek és erőszakmentesnek, ha az egyének személyiségi, méltósághoz való, és diszkriminációmentes bánásmóddhoz való jogát tiszteletben tartják. Az emberi jogok betartása tehát kulcsfontosságú egy biztonságos, támogató munkahelyi légkör fenntartásához, és egyértelműen hozzájárul az erőszakmentes, befogadó munkahelyek létrejöttéhez. Ezáltal nemcsak az alkalmazottak egyéni jogait védjük, hanem hosszú távon a szervezet sikerességét is támogatjuk.

A nemzetközi és magyar jogszabályok egyaránt előírják a munkahelyi méltóság védelmét, valamint a diszkrimináció és zaklatás tilalmát. Az emberi jogok lényege, hogy mindenki számára biztosítsák a szabad és egyenlő bánásmódot, a személyes biztonságot és az emberi méltóság megőrzését. A munkahelyi mobbing e jogokat sérti, és ezért az áldozatok nemcsak morális, hanem jogi alapon is védelmet érdemelnek.

A mobbing olyan jogsértő cselekedet, amely a sértett egyéni jogait, mint például a szabad megnyilvánulás, véleménynyilvánítás és személyes integritás jogát, megsértheti. Az ENSZ és az Európai Unió alapvető emberi jogi dokumentumai szerint minden embernek joga van méltóságban élni, anélkül hogy zaklatástól vagy megfélemlítéstől kellene tartania. Amikor a munkahelyeken ezeket a jogokat megsértik, az egész munkahelyi kultúra válik egészségtelenné és káros légkörűvé.

Az erőszakmentes, befogadó és tiszteletteljes munkahely kialakítása nemcsak etikai követelmény, hanem alapvető emberi jogi elvárás is. A munkahelyeknek olyan környezetet kell biztosítaniuk, amelyben minden dolgozó szabadon, megfélemlítés vagy diszkrimináció nélkül végezheti munkáját. Egy olyan munkahely, ahol figyelembe veszik az emberi jogokat, elősegíti a dolgozók jóllétét, ami a produktivitásra is kedvezően hat.

Sok európai ország, például Franciaország és Németország, szigorú munkahelyi diszkriminációellenes jogszabályokkal rendelkezik, melyek célja a zaklatás megelőzése és a munkavállalói jogok védelme. Magyarországon is számos intézkedés és jogszabály védi a dolgozókat, például az Alaptörvény és a munka törvénykönyve, amelyek garantálják a munkahelyi egyenlőséget és a zaklatásmentes munkavégzés jogát.

*Hogyan erősíthetők meg az emberi jogok a munkahelyeken?*

A vezetők és HR szakemberek képzése, a tudatosítás és a hatékony belső szabályzatok kialakítása elengedhetetlen ahhoz, hogy az emberi jogok ténylegesen megvalósuljanak a munkahelyeken. Ennek része lehet az érzékenyítő tréningek szervezése, a visszaélések azonnali kezelése és az emberi jogok tiszteletének beépítése a vállalati kultúrába. Ezekről a következő fejezetekben még részletesen lesz szó.

*A mobbing jellemzői*

A munkahelyi mobbing legfontosabb jellemzői a következők:

- **Ismétlődés és szisztematikusság:** A mobbing nem egy egyszeri esemény, hanem folyamatos, amely hónapokon keresztül fennállhat.
- **Egyoldalúság:** Egy konkrét személyt érint, aki nem képes hatékonyan védekezni a támadások ellen.
- **Pszichológiai manipuláció:** A zaklatás elsősorban verbális, érzelmi vagy szociális jellegű, nem fizikai.

Egy 2020-ban készült EU felmérés szerint az alkalmazottak mintegy 15%-a találkozott már valamilyen formában munkahelyi zaklatással. Magyarországon a KSH felmérése alapján a munkavállalók 12%-a jelentette, hogy tapasztalt pszichológiai zaklatást munkahelyén. A leginkább érintett csoportok a nők és a fiatalabb munkavállalók, különösen az egészségügy, oktatás és a szociális ellátás területén.

*Miért fontos a munkahelyi mobbing kezelése és megelőzése?*

A munkahelyi mobbing kezelése és megelőzése kritikus jelentőségű mind az egyének, mind a szervezetek számára. A zaklatás nemcsak a közvetlen áldozatokra van hatással, hanem az egész munkakörnyezetre is negatív hatást gyakorol, csökkentve a termelékenységet és rontva a munkamorált.

*Gazdasági és munkahelyi következmények*

A mobbing gazdasági és szervezeti következményei jelentősek. Az EU-ban működő vállalatok évente több millió eurót veszítenek a munkahelyi mobbing okozta betegsabszabadságok, fluktuáció és alacsonyabb termelékenység miatt. Egy 2019-es Eurofound felmérés szerint a mobbingnak kitett munkavállalók háromszor gyakrabban vesznek igénybe hosszú távú betegsabszabadságot, mint azok, akik nem szenvednek el zaklatást. Az ilyen betegsabszabadságok gyakran stressz, depresszió és szorongás következményei.



### *Szervezeti kultúrára gyakorolt hatás*

A mobbing a munkavállalók elkötelezettségét és lojalitását is jelentősen aláássa. Azok a munkavállalók, akik zaklatás áldozatai, nagyobb valószínűséggel keresnek másik állást, ami magas fluktuációhoz és a tudás-tőke elvesztéséhez vezet a cégeknél.

### *Egészségügyi és pszichológiai következmények*

A mobbing áldozatainak pszichológiai állapota súlyosan romolhat. A folyamatos stressz, szorongás és depresszió mellett az áldozatok gyakran alvászavarokkal és egyéb pszichoszomatikus betegségekkel küzdenek. Egy 2020-as WHO-jelentés szerint a munkahelyi stressz és mobbing közvetlen kapcsolatban áll a kardiovaszkuláris betegségek, magas vérnyomás és a kiégés-szindróma kialakulásával.

#### *Néhány gyakorlati tanács:*

- 1. Korai felismerés és beavatkozás:** A munkahelyi mobbing kezelése leginkább a korai felismerésen és gyors beavatkozáson múlik. Az alkalmazottnak lehetőséget kell biztosítani, hogy biztonságos és anonim módon jelezhessék, ha mobbing áldozatai.
- 2. Munkahelyi kultúra fejlesztése:** A megelőzés kulcsa a befogadó, támogató munkahelyi kultúra kialakítása. A vezetőknek rendszeresen kell kommunikálniuk a zaklatás-ellenes politikáról és annak fontosságáról.
- 3. Munkavállalói jólét támogatása:** A szervezeteknek pszichológiai támogatást ajánlatos biztosítaniuk azok számára, akik zaklatás áldozatai vagy szemtanúi. Ezenkívül stresszkezelési tréningek is segíthetnek a munkavállalóknak a nehéz helyzetek kezelésében.

## 2. A mobbing fajtái, megjelenési módjai

---

**A** munkahelyi mobbing különböző formákban jelenhet meg, amelyek mindegyike káros az áldozat pszichológiai és érzelmi jólétére. A mobbing típusainak és megnyilvánulási formáinak ismerete segít abban, hogy időben felismerjük a problémát, és hatékony lépéseket tegyünk a megoldás érdekében.

### ***A mobbing főbb fajtái:***

#### 1. Horizontális mobbing

Ez a leggyakoribb forma, amely munkatársak között történik, akik azonos hierarchiai szinten állnak. Itt az egyik munkatárs célzatosan bántalmaz egy másikat, gyakran féltékenység, rivalizálás vagy más személyes okok miatt.

*Példa: Egy kolléga folyamatosan kritizálja a másik munkáját vagy pletykákat terjeszt róla, hogy aláássa a hírnevét a csapatban.*

#### 2. Vertikális mobbing

Ebben az esetben a mobbing az alá-fölérendeltségi viszonyon alapul, és két iránya lehet:

- Felülről lefelé irányuló mobbing: A vezetők vagy felettesek zaklatják beosztottjaikat.
- Alulról felfelé irányuló mobbing: A beosztottak zaklatják a vezetőiket, bár ez ritkább.

*Példa: Egy felettes állandóan túlzó munkaterheket helyez az egyik beosztottjára, miközben elvárásai irreálisak, vagy a beosztottakat nem kezelik megfelelő tisztelettel.*

#### 3. Kollektív mobbing

Itt több munkatárs összefog egyetlen áldozat ellen, és közösen zaklatják őt. Ez a fajta mobbing különösen káros, mert az áldozat úgy érzi, hogy az egész munkaközösség ellene fordul.

*Példa: Egy csapat szisztematikusan kizárja az áldozatot a társasági életből, közös megbeszélésekből vagy az információáramlásból.*

### **A mobbing megjelenési módjai**

A mobbing számos formában jelentkezhet, a közvetlen támadásoktól kezdve a finomabb, nehezebben felismerhető viselkedésig:

## Verbális zaklatás

Nyílt támadások a másik fél személyisége vagy szakmai képességei ellen. Gyakori példái az alázó megjegyzések, kritizálás vagy szarkazmus.

*Példa: Egy kolléga folyamatosan degradáló vagy megalázó megjegyzéseket tesz az áldozat munkájára nyilvánosan.*

## Szociális elszigetelés

A zaklatók szándékosan elkerülik a célzott személyt, vagy kirekesztik őt a munkahelyi közösségből, például nem hívják meg megbeszélésekre vagy közösségi eseményekre.

*Példa: Egy alkalmazottat nem vonnak be a fontos projektekbe, vagy kihagyják a közös döntéshozatali folyamatokból.*

## Pletykálkodás és rágalmozás

Az áldozatról szóló pletykák terjesztése, hogy aláássák a hírnevét és megkérdőjelezzék szakmai hitelességét.

*Példa: Hamis információk terjesztése az áldozatról, hogy bizalmatlanságot keltsenek a csapattársakban vagy a vezetőségben.*

## Indokolatlan munkateher vagy elmaradt feladatok

A mobbing egyik formája lehet az is, ha az áldozatot szándékosan túlterhelik vagy épp ellenkezőleg, nem adnak neki elég munkát, így azt az érzetet keltik, hogy nem fontos a csapat számára.

*Példa: Az áldozatot rendszeresen irreális határidőkkel és túl sok feladattal látják el, vagy éppen nem osztanak rá semmilyen lényeges munkát.*

Egy nemzetközi felmérés szerint a munkahelyi mobbing leggyakoribb formái közé tartozik a szociális elszigetelés és a verbális zaklatás. Az esetek 40%-ában az áldozatok ezekkel a jelenségekkel találkoznak. Magyarországon az esetek 30%-ában tapasztalták a munkavállalók, hogy kollégáik szándékosan kirekesztették őket a munkahelyi közösségből.

### *Néhány gyakorlati tanács:*

1. Tudatosság növelése: A munkahelyi mobbing különböző formáinak észlelése érdekében érdemes tréningeket szervezni, hogy a munkavállalók és a vezetők felismerhessék a zaklatás jeleit.
2. Megfelelő visszajelzési csatornák kialakítása: Fontos, hogy az áldozatok anonim módon is jelenteni tudják a zaklatást, hogy elkerüljék a további retorziókat.
3. Közvetlen beavatkozás: Amint a mobbing jelei felbukkannak, azonnali beavatkozásra van szükség. A vezetőknek világosan fel kell lépniük az ilyen magatartással szemben, hogy megelőzzék annak súlyosbodását.

### 3. A mobbing előfordulása a különböző munkaterületeken, szakmákban

---

**A** munkahelyi mobbing nem minden szakmában jelenik meg ugyanolyan gyakorisággal. Egyes területeken, a munkakörülmények, a stressz szintje, valamint a versengő vagy hierarchikus kultúra miatt, nagyobb eséllyel fordul elő zaklatás. Ennek felismerése különösen fontos, hogy célzottabb megelőzési intézkedéseket lehessen hozni.

#### *Magas mobbing arányú területek és szakmák*

##### 1. Egészségügy

Az egészségügyi dolgozók, különösen az ápolók és orvosok, gyakran dolgoznak nagy nyomás alatt, hosszú műszakokban, ahol a stressz és a hierarchia szigorú. Ez kedvez a mobbing kialakulásának, különösen az alá-fölérendeltségi viszonyok mentén. Gyakori az „újonnan érkezettek” vagy fiatal szakemberek zaklatása is. Egy 2020-as nemzetközi kutatás szerint az egészségügyben dolgozók 25%-a tapasztalt már munkahelyi mobbingot.

##### 2. Oktatás

Az oktatási szektorban, különösen az általános és középiskolai tanárok között, gyakran jelentkezik mobbing. A kollégák közötti rivalizálás, az adminisztráció és az oktatók közötti hierarchia mind hozzájárulhatnak a mobbing kialakulásához. Az iskolai közösségek zártsága miatt a zaklatás sokszor rejtett marad. Egy 2018-as európai kutatás alapján az oktatásban dolgozók 20%-a találkozott munkahelyi zaklatással legalább egyszer a pályafutása során.

##### 3. Szociális ellátás és közszolgáltatások

A szociális ellátásban és közszolgáltatásokban dolgozók, például szociális munkások vagy ügyfélszolgálati munkatársak, szintén fokozottan ki vannak téve a munkahelyi mobbingnak. A magas érzelmi terhelés és az alacsony bérek miatt a stressz és a frusztráció gyakran jelen van, ami kedvez a zaklató viselkedések megjelenésének.

##### 4. IT és technológiai szektor

Az IT és technológiai szektorokban, ahol gyors ütemű fejlődés és intenzív verseny jellemző, a munkahelyi mobbing szintén gyakori. Az új technológiák és a fiatalabb munkavállalók folyamatos érkezése miatt a tapasztaltabb dolgozók gyakran érezhetik fenyegetve magukat, ami rivalizálást és zaklatást eredményezhet.

##### 5. Pénzügyi szektor

A pénzügyi szektorban, ahol nagy a verseny a pozíciók és az előléptetések terén, szintén magas lehet a mobbing aránya. A teljesítményorientált munkakörnyezet, a stressz és a bónuszrendszer okozta nyomás gyakran fokozza a versengést a kollégák között.

### *Melyek a mobbing gyakoriságát befolyásoló tényezők?*

- **Hierarchia és versenyhelyzet:** A szigorú hierarchiával és erős versennyel jellemezhető munkahelyeken gyakoribb a mobbing, különösen az előléptetési lehetőségek vagy a bónuszok miatt.

- **Stresszes munkakörnyezet:** Olyan munkahelyeken, ahol állandó nyomás van a teljesítményre, és az érzelmi vagy fizikai terhelés magas, nagyobb valószínűséggel alakul ki mobbing.

- **Nemek és korosztályok közötti különbségek:** A statisztikai adatok azt mutatják, hogy a nők és a fiatalabb munkavállalók gyakrabban tapasztalnak mobbingot, különösen a tradicionálisan férfiak által dominált ágazatokban, például a technológiában vagy az építőiparban.

*„Az Eurofound 2015-ös munkahelyi jólétről szóló felmérése szerint a munkavállalók 10%-a tapasztalt mobbingot legalább egyszer pályafutása során. Az adatok azt mutatják, hogy a mobbing leggyakrabban a közszolgáltatások, az egészségügy, az oktatás és a pénzügyi szektor területén fordul elő. Az esetek 30%-a vertikális (vezető-beosztott) jellegű, míg 70%-a horizontális (munkatársak közötti) zaklatás.”*

### *Néhány gyakorlati tanács*

1. **Kockázatelemzés:** Minden olyan iparágban, ahol magas a mobbing aránya, rendszeres kockázatelemzést kell végezni a zaklatásra hajlamos helyzetek felismerése érdekében.
2. **Szakmai támogatás biztosítása:** Kiemelt fontosságú, hogy a magas stressz-szinttel és érzelmi terheléssel járó munkakörökben dolgozóknak pszichológiai és szakmai támogatást nyújtsanak, például coachingot vagy mentálhigiénés szolgáltatásokat.
3. **Munkahelyi kultúra fejlesztése:** Olyan munkakultúra kialakítása szükséges, amely támogatja a kollaborációt, a nyílt kommunikációt, és csökkenti a versengést, különösen az előléptetések és jutalmazások terén.

## 4. A munkahelyi mobbing nemzetközi aspektusai

---

**A** munkahelyi mobbing, vagy más néven zaklatás, egy globális jelenség, amely szinte minden országban és iparágban jelen van. Azonban az egyes országok és régiók különböző módon kezelik a mobbingot, és különböző jogi, kulturális, valamint társadalmi tényezők befolyásolják annak megjelenését és kezelését. Ebben a fejezetben áttekintjük a munkahelyi mobbing nemzetközi aspektusait, megvizsgáljuk, milyen megközelítések léteznek világszerte a probléma kezelésére, és bemutatunk néhány nemzetközi példát a mobbing elleni küzdelemre.

### 1. A jogszabályi keretek nemzetközi eltérései

A munkahelyi mobbing jogi szabályozása országonként és régióként jelentősen eltér. Míg egyes országok átfogó jogi keretekkel rendelkeznek a munkahelyi zaklatás megelőzésére és kezelésére, addig más országokban kevésbé szigorú szabályok érvényesek, vagy egyáltalán nincsenek erre vonatkozó konkrét előírások.

- **Európai Unió:** Az EU-ban több irányelv és rendelet szabályozza a munkahelyi zaklatást és a munkavállalók védelmét. Az „egyenlő bánásmódról” szóló irányelvek például előírják, hogy a tagállamok kötelesek lépéseket tenni a zaklatás megelőzése érdekében. Egyes országok, mint például Franciaország és Svédország, külön törvényeket hoztak a munkahelyi mobbing ellen, míg más tagállamokban a diszkriminációellenes jogszabályok részeként kezelik a kérdést.

- **Amerikai Egyesült Államok:** Az USA-ban a munkahelyi mobbing kevésbé szabályozott jogi terület. Bár a zaklatás elleni törvények, például a Civil Rights Act, bizonyos formáit tiltják a zaklatásnak (például nemi, faji vagy vallási alapon), a munkahelyi mobbing nem minden formájára vonatkoznak egyértelmű jogszabályok. Az egyes államok szintjén azonban vannak kezdeményezések a szigorúbb szabályozásra, mint például a „Healthy Workplace Bill”, amely több államban vita tárgyát képezi.

- **Ázsia:** Ázsiában, különösen Japánban és Dél-Koreában, a munkahelyi zaklatás (például „jime” Japánban) komoly társadalmi probléma. Japánban 2020-ban lépett hatályba az úgynevezett „anti-power harassment” törvény, amely előírja, hogy a munkáltatók kötelesek intézkedni a munkahelyi zaklatás ellen, és a dolgozók jogorvoslati lehetőségekkel élhetnek, ha zaklatást tapasztalnak.

### 2. Kulturális különbségek és mobbing megjelenése

A munkahelyi mobbing mértéke és formái jelentősen eltérhetnek a különböző kultúrákban. Az egyes társadalmak eltérően értelmezik a hatalmi viszonyokat, a munkavállalók jogait és a munkahelyi viselkedés normáit, ami befolyásolja a zaklatás felismerését és kezelését.

- **Skandináv országok:** Skandináviában, különösen Svédországban és Norvégiában, nagy hangsúlyt fektetnek a munkavállalói jogok védelmére és a munkahelyi jólétre. Az „erőszakmentes kommunikáció” és a „munkavállalók jólétének biztosítása” központi elemei a munkahelyi kultúrának. Svédországban a munkahelyi mobbingot komoly társadalmi problémának tekintik, és a törvények szigorúan büntetik a zaklatást.

- **Dél-Korea és Japán:** Ezekben az országokban a hierarchikus munkahelyi kultúra miatt a zaklatás gyakran rejtettebb, és a dolgozók hajlamosak elhallgatni a problémát. Dél-Koreában az úgynevezett „gapjil” kifejezés arra a jelenségre utal, amikor a vezetők visszaélnék hatalmukkal, és zaklatják a beosztottjaikat. Japánban a „karoshi” (túlhajszolás miatti halál) is szoros összefüggésben állhat a mobbinggal.

- **Latin-Amerika:** Latin-Amerikában a munkahelyi zaklatás szintén gyakori probléma, azonban a szabályozás és a társadalmi tudatosság sokszor hiányos. Brazíliában például a mobbing ellen küzdő szervezetek kampányokat indítottak a dolgozók védelmére, és egyre több vállalat fogad el belső szabályzatokat a zaklatás kezelésére.

### 3. Nemzetközi példák a mobbing kezelésére

Számos ország és vállalat kezdeményezett sikeres programokat és törvényi változtatásokat a mobbing elleni küzdelem érdekében, amelyeket más országok számára is követendő példának tekinthetünk.

- **Franciaország:** Franciaország volt az egyik első európai ország, amely külön törvényt hozott a munkahelyi mobbing ellen (Loi de Modernisation Sociale, 2002). A törvény szigorúan szabályozza a zaklatás kezelését, és egyértelmű jogorvoslati lehetőségeket biztosít a dolgozók számára.

- **Ausztrália:** Ausztráliában a munkahelyi zaklatást a „Fair Work Act” keretében kezelik, amely átfogó jogi eszközöket biztosít a dolgozók védelmére. Az országban számos kampány és oktatási program indult a mobbing megelőzése érdekében, amelyek a munkahelyi jóllétet és a zaklatásmentes környezetet népszerűsítik.

- **Kanada:** Kanadában külön szabályozás vonatkozik a munkahelyi zaklatásra, és az országban egyre több vállalat fogad el „nulla tolerancia” politikát. Quebec tartomány különösen szigorú jogszabályokkal rendelkezik a zaklatás megelőzésére, és a tartományi munkavédelmi hatóság szorosan ellenőrzi a munkahelyi légkört.

### 4. Nemzetközi szervezetek szerepe a munkahelyi mobbing elleni küzdelemben

Számos nemzetközi szervezet és kezdeményezés dolgozik azon, hogy felhívja a figyelmet a munkahelyi mobbingra, és globális szinten elősegítse a problémák kezelését.

- **Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO):** Az ILO kiemelt figyelmet fordít a munkahelyi zaklatás és erőszak elleni küzdelemre. Az „ILO Erőszak és zaklatás elleni egyezménye” (C190) jogi kereteket biztosít a munkahelyi mobbing kezelésére, és több ország is ratifikálta ezt az egyezményt.

- **Európai Szociális Alap:** Az Európai Unió keretén belül az Európai Szociális Alap támogatja azokat a programokat, amelyek a munkahelyi jólétet, a diszkrimináció elleni küzdelmet és a zaklatás megelőzését szolgálják. Ezen projektek célja, hogy a munkahelyek egészségesek és tiszteltteljeseek legyenek.

A munkahelyi mobbing nemzetközi szinten eltérő formában és intenzitással jelenik meg, de globális probléma, amely mind a fejlett, mind a fejlődő országokban jelentős hatással van a munkavállalók életére és a vállalatok működésére. Az országok közötti különbségek ellenére számos jó példa létezik arra, hogyan lehet hatékonyan megelőzni és kezelni a zaklatást. A nemzetközi tapasztalatok megosztása és a különböző jogi és kulturális megközelítések kombinálása segíthet egy egységesebb és hatékonyabb globális fellépés kialakításában a munkahelyi mobbing ellen.



## 5. A mobbing egészségügyi és pszichés hatásai

---

**A** munkahelyi mobbing nemcsak az áldozat mentális egészségére, hanem testi jólétére is súlyos hatással van. Az áldozatok gyakran hosszú távú stresszel, szorongással és egyéb pszichés problémákkal küzdenek, amelyek végső soron fizikai betegségekhez vezethetnek.

### *Pszichés hatások*

#### 1. Krónikus stressz és szorongás

A folyamatos zaklatásnak kitett személyek állandó stresszt élnek át, amely idővel szorongáshoz, fokozott idegességhez és állandó aggodalomhoz vezet. Ez a krónikus stressz megnehezíti a koncentrációt, csökkenti a munkavégzés hatékonyságát, és növeli a hibázás valószínűségét. Egy 2020-as WHO-jelentés szerint a mobbing áldozatai 50%-kal nagyobb eséllyel szenvednek súlyos szorongástól, mint azok, akik nem tapasztalnak zaklatást a munkahelyükön.

#### 2. Depresszió

A folyamatos megalázás, kizárás és ellenségeskedés következtében az áldozatok gyakran érzik magukat értéktelennek és izoláltnak, ami depresszióhoz vezethet. Az áldozatok önértékelése és önbizalma jelentősen csökken, és súlyos esetekben akár öngyilkossági gondolatok is megjelenhetnek. Egy 2019-es felmérés szerint a munkahelyi zaklatás áldozatainak 35%-a számolt be depressziós tünetekről.

#### 3. Kiegyezés (burnout)

A hosszú távú mobbing egyik leggyakoribb következménye a kiegyezés, amely érzelmi, fizikai és mentális kimerüléssel jár. Az áldozatok motivációja csökken, és képtelenek megfelelően végezni munkájukat, mivel folyamatosan kimerültek és reményvesztettnek érzik magukat. Az International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health kutatása szerint a munkahelyi zaklatás áldozatai kétszer nagyobb eséllyel szenvednek kiegyezéstől, mint azok, akik nem tapasztalnak mobbingot.

### *Fizikai egészségügyi hatások*

#### 1. Alvászavarok

A mobbingnak kitett személyek gyakran szenvednek alvászavaroktól, amelyek kihatnak a regenerálódásra és a testi-lelki egyensúly fenntartására. Az álmatlanság és a rossz minőségű alvás fokozza a stresszt, és hosszú távon más egészségügyi problémákhoz, például magas vérnyomáshoz vezethet.

## 2. Magas vérnyomás és szív-érrendszeri betegségek

A krónikus stressz és a folyamatos szorongás megemeli a vérnyomást, ami hosszú távon szív-érrendszeri betegségek kialakulásához vezethet. A mobbing áldozatai körében nagyobb eséllyel alakul ki magas vérnyomás, szívinfarktus vagy stroke.

## 3. Pszichoszomatikus betegségek

A folyamatos stressz és lelki megterhelés fizikai tünetek formájában is megnyilvánulhat, például gyomorproblémák, fejfájás, izomfeszülés és egyéb pszichoszomatikus betegségek formájában. Ezek a tünetek a mobbing áldozatainál gyakran jelennek meg, és nehéz őket a munkahelyi zaklatással összekapcsolni, ami megnehezíti a kezelést.

### *Gyakorlati tanácsok az egészségügyi hatások kezelésére*

**1. Pszichológiai támogatás:** A mobbing áldozatainak számára rendkívül fontos a pszichológiai támogatás biztosítása, például terápiás lehetőségek vagy munkahelyi tanácsadás formájában. A megfelelő mentálhigiénés segítség csökkentheti a stressz és a szorongás hatásait, és segíthet a depresszió és a kiégés megelőzésében.

**2. Stresszkezelési technikák:** A munkahelyi stressz és zaklatás elleni küzdelemben hatékonyak lehetnek a különféle stresszkezelési technikák, mint például a meditáció, a relaxációs gyakorlatok, illetve a rendszeres mozgás.

**3. Egészségügyi szűrések:** Az áldozatok rendszeres orvosi szűrése és ellenőrzése segíthet a mobbing által kiváltott fizikai betegségek korai felismerésében és kezelésében. Fontos a magas vérnyomás, szív-érrendszeri betegségek és pszichoszomatikus tünetek rendszeres ellenőrzése.

## 6. Hogyan ismerhetem fel, hogy mobbing áldozata vagyok?

---

**S**ok esetben a mobbing áldozatai nem azonnal ismerik fel, hogy célponttá váltak, mivel a zaklatás gyakran fokozatosan alakul ki. Az áldozatok sokszor elbizonytalanodnak, és magukat hibáztatják a kialakult helyzetért. Most abban próbálunk segíteni, hogy felismerd a munkahelyi zaklatás jeleit, és azonosítani tudd, ha áldozattá váltál. Ehhez ajánljuk még a kiadványunk végén található I. Függelék kérdőívének kitöltését és értékelését is.

### *A mobbing leggyakoribb jelei*

#### 1. Kizárás a csoportból

Az áldozatokat gyakran szándékosan kizárják a munkahelyi közösségből. Ez megnyilvánulhat abban, hogy nem hívják meg őket fontos találkozókra, megbeszélésekre, vagy szándékosan kimaradnak a közösségi eseményekből. Ez az elszigetelés érzéséhez vezethet, amely idővel tovább fokozza az áldozat mentális terhelését.

*Példa: A kollégáid rendszeresen találkoznak ebédidőben vagy a munkaidő után, de téged sosem hívnak meg. Egyes értekezletekről, ahol fontos döntések születnek, véletlenül „elfelejtnek” értesíteni.*

#### 2. Negatív megjegyzések és kritika

A zaklatás egyik leggyakoribb formája az állandó negatív kritika. Ez nem mindig nyílt, sokszor burkolt formában jelenik meg, például szarkazmussal vagy gúnyos megjegyzésekkel. Az áldozatok gyakran érzik úgy, hogy bármilyen jól is végzik a munkájukat, az nem megfelelő, és folyamatosan kritizálják őket.

*Példa: Bármilyen javaslatot teszel, azt a kollégák vagy a vezetők elutasítják, gyakran neveltségessé teszik a munkádat vagy kétségbe vonják a kompetenciádat, függetlenül attól, milyen alaposan dolgoztál.*

#### 3. Rágalmazás és pletykák terjesztése

A mobbing egyik jellemző eleme a rágalmazás és a pletykák terjesztése az áldozatról. Ezek a pletykák célzottan arra irányulnak, hogy aláássák az illető hírnevét és megbízhatóságát a kollégák és a vezetők szemében. Az áldozatot inkompetensnek, megbízhatatlannak, vagy akár erkölcstelennek állíthatják be.

*Példa: Olyan hírek keringenek rólad a munkahelyeden, hogy nem végzed jól a munkádat, vagy személyes problémáid vannak, amik befolyásolják a teljesítményed.*

#### 4. Munkafeladatok megvonása vagy túlterhelés

A zaklatás során gyakori, hogy az áldozat munkafeladatait szándékosan módosítják. Ez történhet úgy, hogy megvonják tőle a fontos projekteket és unalmas, jelentéktelen feladatokat adnak, vagy éppen ellenkezőleg, túlterhelik irreálisan magas munkamennyiséggel. Mindkét esetben az áldozat úgy érzi, hogy szándékosan akarják ellehetetleníteni.

*Példa: Megvonnak tőled egy jelentős projektet anélkül, hogy indoklást kapnál, vagy hirtelen túl sok feladattal láttnak el, amit fizikailag nem tudsz időben teljesíteni.*

#### 5. Fizikai zaklatás vagy fenyegetés

Bár ritkább, előfordulhat fizikai fenyegetés vagy zaklatás is. Ez lehet akár szándékos közeledés, fenyegető testbeszéd, vagy a személyes tér megsértése. Az ilyen viselkedés nemcsak félelmet kelthet, hanem megalázó is lehet az áldozat számára.

*Példa: Valaki rendszeresen közel jön hozzád, testi közelséggel próbálva megfélemlíteni, vagy fenyegető mozdulatokat tesz, akár szóbeli fenyegetésekkel is kísérve.*

#### *Pszichológiai jelek, amelyek mobbingra utalhatnak*

- 1. Folyamatos stressz és szorongás:** Az áldozat állandóan ideges vagy nyugtalan lehet, akár a munkahelyen kívül is.
- 2. Önbizalomvesztés:** Az áldozat elkezd kételkedni saját képességeiben, és úgy érezheti, hogy nem elég jó a munkájához.
- 3. Motivációhiány:** Az illető elveszti a munkakedvét, és szinte retteg a munkahelyi környezettől.

#### *Mit tehetsz, ha mobbing áldozatának érzed magad?*

**1. Dokumentálás:** Fontos, hogy minden egyes mobbingeseményt pontosan dokumentálj, például feljegyzéseket készíts, e-maileket, üzeneteket ments el. Ez később segíthet, ha hivatalos panaszt szeretnél benyújtani.

**2. Beszélj róla:** Próbálj beszélni a problémáról egy megbízható kollégával, vagy fordulj a HR-hez, hogy jelezd az esetet. Fontos, hogy ne maradj egyedül a problémával, és keress támogatást.

**3. Kérj segítséget:** Pszichológiai vagy jogi segítséget is kérhetsz, különösen, ha a mobbing súlyos szintet ér el. A mentális egészség megőrzése érdekében érdemes szakértőkkel konzultálni.

*Ismerd fel! Tégy ellene! Előzd meg!*

A mobbing felismerése nem mindig könnyű, mert fokozatosan épül fel, és sokszor a legváratlanabb módon jelentkezik. Azonban ha a fent felsorolt jelek bármelyikét tapasztalod, fontos, hogy időben felismerd a problémát, és megtegyél minden szükséges lépést a helyzet kezelésére.



## 7. Munkavállalóként mit tehetek a mobbing kezelése, megszüntetése és megelőzése érdekében? Megküzdési stratégiák. Hogyan kerülhetem el, hogy áldozat legyek?

---

**A** munkahelyi mobbing nemcsak a vezetők, hanem a munkavállalók közvetlen felelőssége is. Az egyéni megküzdési stratégiák és a preventív lépések nagyban hozzájárulhatnak a zaklatás megelőzéséhez és kezeléséhez. Ez a fejezet gyakorlati tanácsokat és stratégiákat mutat be a munkavállalók számára, hogy hogyan kezeljék a mobbingot és hogyan kerüljék el, hogy áldozattá váljanak.

### *Mit tehetsz a mobbing kezelése érdekében?*

#### 1. Dokumentálás

Az első és legfontosabb lépés, hogy részletesen dokumentáld a zaklatás minden formáját. Ments el minden kapcsolódó e-mailt, üzenetet, és jegyezd fel a szóbeli bántalmazások időpontját, helyét és a résztvevők nevét. A dokumentáció nemcsak saját mentális feldolgozásodban segít, hanem ha később hivatalos panaszt nyújtanál be, ezeket bizonyítékként használhatod.

*Példa: Ha egy kolléga rendszeresen támad vagy kritizál téged indokolatlanul, írd le a konkrét eseményeket, és mentsd el a kommunikációkat.*

#### 2. Kommunikálj egyértelműen és asszertíven!

Ha úgy érzed, hogy zaklatás ér, próbálj meg asszertív módon fellépni. Ez nem agresszív kommunikációt jelent, hanem azt, hogy határozottan és tisztelettel jelezd a másik félnek, hogy a viselkedésük számodra nem elfogadható. Fontos, hogy világosan kifejezd az érzéseidet, és ne hagyd, hogy a helyzet súlyosbodjon.

*Példa: „Észrevettem, hogy rendszeresen kritizálsz a munkámat nyilvánosan. Szeretném, ha ez a jövőben másként történne, mert ez negatívan hat a munkavégzésemre.”*

#### 3. Keresd a támogatást!

A mobbing elleni küzdelemben fontos, hogy ne maradj egyedül. Keresd meg a támogató kollégákat, akikkel megbeszélheted a helyzetet, és akik szintén tapasztaltak hasonló problémákat. Ezenkívül fordulj a HR-hez vagy a szakszervezeti képviselőhöz, (ha van...) hogy hivatalos segítséget kérj.

*Példa: Ha egy kolléga folyamatosan megalázó megjegyzéseket tesz, beszélj egy megbízható kollégával vagy vezetővel, aki segíthet a helyzet megoldásában.*

#### 4. Jogorvoslat keresése

Ha a probléma továbbra is fennáll, vagy súlyosbodik, jogi lépéseket is fontolóra vehetsz. Minden munkahelyi zaklatás elleni intézkedésnek része a hivatalos panasz benyújtása vagy egyéb jogi eszközök alkalmazása, hogy megvédj magad. Ezt csak akkor tedd, ha a munkahelyi belső lépések nem vezetnek eredményre.

*Példa: Ha a zaklatás tartós, és sem a közvetlen beszélgetés, sem a HR nem segít, jogi tanácsadást kérhetsz, hogy hivatalos panaszt nyújts be.*

### **Megküzdési stratégiák a mobbinggal szemben**

#### 1. Stresszkezelési technikák

A munkahelyi mobbing jelentős stresszt okozhat, ezért fontos olyan technikákat alkalmazni, amelyek segítenek kezelni a stresszt. Ide tartoznak a relaxációs gyakorlatok, a meditáció, vagy a testmozgás. Ezek az eszközök segíthetnek megőrizni mentális egyensúlyodat.

*Példa: A rendszeres jóga vagy meditációs gyakorlatok segíthetnek a stressz csökkentésében és a mentális ellenálló képesség növelésében.*

#### 2. Mentális ellenállóképesség fejlesztése

A mentális ellenállóképesség (reziliencia) az a képesség, amely lehetővé teszi, hogy a stresszes helyzetekkel és kihívásokkal szemben ellenállóbbak legyünk. Ez segíthet abban, hogy kevésbé érezd magad érintettnek a mobbing során, és könnyebben tudj reagálni a nehéz helyzetekre.

*Példa: Ha fejleszted a problémamegoldó képességedet és erősíted az önbizalmadat, kevésbé fogod magad érintettnek érezni a kritikák vagy a negatív visszajelzések során.*

#### 3. Támogató hálózat kiépítése

Különösen fontos, hogy ne érezd magad egyedül a nehéz helyzetekben. Építs ki egy támogató hálózatot a munkahelyeden kívül is, például családtagok, barátok vagy szakemberek segítségével, akik meghallgatnak és tanácsokkal látnak el.

*Példa: Rendszeres beszélgetés egy bizalmas baráttal vagy mentálhigiénés szakemberrel segíthet feldolgozni a stresszes munkahelyi élményeket.*

## *Hogyan kerülheted el, hogy mobbing áldozata legyél?*

### 1. Erősítsd az önbizalmadat!

A munkahelyi zaklatás gyakran az alacsony önbizalmú személyeket célozza. Fontos, hogy erősítsd az önértékelésedet, és tudd, hogy a képességeid és eredményeid értékesek. A magabiztos fellépés megakadályozhatja, hogy zaklatás célpontjává válj.

*Példa: Vegyél részt olyan képzéseken, amelyek fejlesztik a szakmai tudásodat és növelik az önbizalmadat, ezáltal kevésbé leszel sebezhető a zaklatással szemben.*

### 2. Tiszteld magad és másokat!

Az erős munkahelyi kapcsolatok alapja a kölcsönös tisztelet. Ha tisztelettel bánysz másokkal, nagyobb eséllyel fognak ugyanolyan tisztelettel viszonyulni hozzád is. Az egyértelmű határok kijelölése is segít megelőzni a zaklatást.

*Példa: Figyelj arra, hogy a kollégáiddal való kommunikáció során mindig tiszteletteljes és együttműködő legyél.*

### 3. Építs ki jó kapcsolatokat a kollégáiddal!

Az erős, támogató munkahelyi kapcsolatok kiépítése segíthet megelőzni a mobbing kialakulását. Ha jó kapcsolatban vagy a kollégáiddal, kisebb az esélye annak, hogy célzott zaklatás áldozatává válsz!

*Példa: Vegyél részt a csapatépítő eseményeken, és fordíts időt arra, hogy jobban megismerd a kollégáidat, ezáltal erősítheted a munkahelyi közösséget.*

A mobbing megelőzése és kezelése nagyrészt azon múlik, hogy tudatosan építjük ki az önvédelmi és kommunikációs stratégiáinkat. Fontos, hogy felismerd a mobbing jeleit, és aktívan tegyél a zaklatás ellen, mind a saját mentális és fizikai jóléted, mind a munkahelyi környezet egészsége érdekében.



## 8. Munkahelyi vezetőként hogyan ismerhetem fel, hogy a munkahelyemen mobbing van jelen? Mit tehetek ellene vezetőként?

*(Az önfelméréshez erősen ajánlott vezetőknél a II. Függelékben található kérdőív alkalmazása!)*

**A** vezetőik különösen fontos szerepet játszanak a munkahelyi mobbing felismerésében és kezelésében. A zaklatás elleni hatékony fellépés nemcsak a vállalat hírnevének megőrzése, hanem a munkavállalók mentális és fizikai jólléte szempontjából is kulcsfontosságú.

*Milyen jelek utalhatnak mobbing jelenlétére a munkahelyen?*

### 1. Fokozódó munkahelyi feszültség

A mobbing gyakran kihat a munkahelyi légkörre, fokozódó feszültséget és ellenséges viselkedést eredményezve. Ha a munkatársak közötti interakciók egyre feszültebbé, agresszívebbé válnak, vagy ha konfliktusok alakulnak ki, az intő jel lehet a zaklatás jelenlétére.

*Példa: A dolgozók közötti viták, csoportokra szakadás, valamint az állandó munkahelyi feszültség arra utalhat, hogy mobbing van jelen.*

### 2. Magas fluktuáció és alacsony munka-morál

A mobbing hosszú távon a dolgozók elégedetlenségéhez, motivációjuk elvesztéséhez és elvándorlásukhoz vezethet. Ha a munkahelyen magas a fluktuáció, azaz sokan hagyják el a céget rövid időn belül, vagy ha általánosan alacsony a munka-morál, az figyelmeztető jel lehet.

*Példa: A csapatod több tagja hirtelen felmond, és a maradók folyamatosan kimerültek, motiválatlannak tűnnek.*

### 3. Csökkenő teljesítmény és produktivitás

A mobbing hatására az érintett munkavállalók teljesítménye és produktivitása drasztikusan csökkenhet. Ha egy munkavállaló folyamatosan visszautasít kritikákat, vagy hirtelen romlik a munkavégzése, az jelezheti, hogy zaklatásnak van kitéve.

*Példa: Egy dolgozó, aki korábban kimagaslóan teljesített, hirtelen hibákat kezd el véteni, visszahúzódná válik és láthatóan stresszes.*

### 4. Gyakori hiányzások és betegszabadságok

A mobbing negatív egészségügyi hatásai – például a stressz, szorongás, depresszió – gyakran vezetnek betegszabadságokhoz vagy rendszeres hiányzásokhoz. Ha egy adott alkalmazott vagy csoport gyakran hiányzik, az mobbing jelenlétére utalhat.

*Példa: Egyes dolgozók gyakrabban vesznek ki betegszabadságot, különösen akkor, ha ezt érzelmi vagy mentális egészségügyi problémákra hivatkozva teszik.*

## 5. Nyílt vagy burkolt panaszok

Ha a munkavállalók közvetlenül vagy közvetetten panaszkodnak zaklatásra, azt komolyan kell venni. Még ha nem is egyértelmű, hogy a probléma mobbingra utal, érdemes kivizsgálni minden jelzést.

*Példa: Egy dolgozó finoman utal arra, hogy rosszul érzi magát a csapatban, vagy közvetve említi, hogy egy kolléga rendszeresen zaklatja.*

*Mit tehet egy vezető a mobbing ellen?*

### 1. Figyelmes és aktív jelenlét

Vezetőként fontos, hogy folyamatosan figyeld a csapatod közötti interakciókat, és aktívan jelen legyél a munkahelyi dinamika alakításában. Ez lehetővé teszi, hogy időben észleld a feszültségeket és a zaklatás korai jeleit.

*Példa: Rendszeresen beszélj a csapattagokkal, figyeld meg, hogy hogyan viselkednek egymással, és biztosíts lehetőséget arra, hogy nyíltan kifejezhessék az érzéseiket.*

### 2. Bizalmi légkör kialakítása

Fontos, hogy a munkavállalók bízzanak abban, hogy bármilyen problémát jelezhetnek anélkül, hogy retorzióktól kellene tartaniuk. Ehhez hozzájárulhat a rendszeres nyílt kommunikáció, például visszajelzési megbeszélések vagy anonim kérdőívek alkalmazása.

*Példa: Hozz létre olyan visszajelzési csatornákat, ahol a dolgozók biztonságosan és anonim módon jelezhetik a problémákat.*

### 3. Képzések és tudatosságnövelő programok szervezése

Az egyik legjobb megelőzési mód a munkavállalók és a vezetők rendszeres képzése a mobbingról. Ezek a képzések segíthetnek felismerni a zaklatás jeleit, valamint azonnali és hatékony megoldásokat nyújthatnak a kezelésére.

*Példa: Rendszeresen szervezz mobbingellenes tréningeket, ahol a munkavállalók megtanulhatják, hogyan kommunikáljanak egymással tiszteletteljesen, és hogyan oldják meg a konfliktusokat.*

#### 4. Azonnali beavatkozás és vizsgálat

Ha felmerül a gyanú, hogy mobbing van jelen, azonnal vizsgálatot kell indítani. A helyzet súlyosságától függően akár külső szakértők bevonása is szükséges lehet. Fontos, hogy a vizsgálat során objektíven és pártatlanul járj el, hogy minden érintett fél meghallgatásra kerüljön.

*Példa: Ha egy dolgozó panaszt nyújt be egy kollégája ellen, azonnal indíts független vizsgálatot, és gondoskodj arról, hogy az áldozat és az elkövető is tisztességes bánásmódban részesüljön!*

#### 5. Konkrét szankciók és következmények bevezetése

Ha egy vizsgálat során bebizonyosodik, hogy valaki mobbingot követett el, azonnali következményekkel kell szembesülnie. Ezek lehetnek figyelmeztetések, áthelyezések, vagy akár elbocsátás, a zaklatás súlyosságától függően.

*- Példa: Ha egy alkalmazott rendszeresen zaklatja a kollégáit, és a vizsgálat során kiderül, hogy ez valóban megtörtént, szankciókkal, akár elbocsátással kell szembenéznie.*

„Rúgd ki a seggfejeket! Semmi nem keseríti meg úgy az alkalmazottaid életét, mint egy pár szadista seggfej, aki mintha csak azért élne, hogy másoknak szenvedést okozzon. Az a baj, hogy a seggfejek gyakran jók valamiben, úgyhogy szeretnéd megtartani őket. Az én tanácsom az, hogy nem éri meg. Egy normális cégnél, ha megkeseríted a kollégáid életét, akkor definíció szerint alkalmatlan vagy. Az rendben van, ha az ember "kemény". Az is rendben van, ha az ember "agresszív" vagy ellentmond vagy akár kiabál. Ettől még nem lesz valaki seggfej. Egy kis konfliktussal időnként még jót is tehetsz. De ha rosszindulatú vagy és még élvezed is, vagy állandóan ezt csinálod, akkor bizony seggfej vagy. És ki vagy rúgva.”

*(Scott Adams: A Dilbert elv. SHL Hungary Kft., 2000.)*

*Hogyan építhetsz ki erőszakmentes, befogadó munkahelyi kultúrát?*

*(A témához erősen ajánlott a III. Függelékben található feladatlista tanulmányozása!)*

### 1. Támogató munkahelyi kultúra kialakítása

A nyitott, támogató munkahelyi kultúra megteremtése az első lépés a mobbing megelőzésében. Ez azt jelenti, hogy minden munkavállaló értékeli és tiszteletben tartja egymást, függetlenül a pozíciójától vagy személyes tulajdonságaitól. A befogadó munkahelyen kisebb az esélye annak, hogy zaklatás kialakuljon.

*Példa: Teremts olyan légkört, ahol a különböző háttérrel rendelkező munkavállalók érvényesülhetnek, és ahol mindenki szabadon kifejezheti magát.*

### 2. Tisztázott elvárások és etikai kódex

Alakíts ki egyértelmű etikai kódexet, amely leírja, hogy milyen viselkedést vársz el a munkavállalóktól, és milyen következményei vannak a zaklatásnak. Az ilyen irányelvek betartása hozzájárul a tiszteletteljes és zaklatásmentes munkahely fenntartásához.

*Példa: Készíts részletes etikai kódexet, amely világosan megfogalmazza a munkahelyi viselkedés normáit, és ismertesd ezt minden új belépővel.*

A munkahelyi vezetők kulcsszerepet játszanak abban, hogy felismerjék a mobbing jeleit, és időben beavatkozzanak a probléma kezelésére. Az erőszakmentes, befogadó munkahelyi környezet megteremtése és fenntartása nemcsak a munkavállalók jólétéhez járul hozzá, hanem hosszú távon a vállalat sikerességét is elősegíti.



## 9. Vezetőként hogyan kerülhetem el, hogy mobbing kiváltója legyek, hogyan alakíthatok ki erőszakmentes, befogadó munkahelyet?

---

**V**ezetőként nemcsak az a feladatod, hogy felismerd a munkahelyi mobbingot, hanem az is, hogy aktívan megelőzd, és olyan környezetet teremts, ahol a zaklatás esélye minimális.

*Hogyan kerülheted el, hogy mobbing kiváltója legyél?*

### 1. Önvizsgálat és tudatosság

Vezetőként tisztában kell lenned azzal, hogy viselkedésed, kommunikációd és döntéseid hatással vannak a munkavállalókra. Az önvizsgálat segít felismerni, ha esetleg akaratlanul is olyan viselkedést tanúsítasz, amely zaklatáshoz vezethet. Fontos, hogy rendszeresen vizsgálód meg saját döntéseidet és azok következményeit.

*Példa: Gondold át, hogyan viselkedsz a dolgozókkal kritikus helyzetekben, és próbáld elkerülni a lekezelő, megfélemlítő kommunikációt.*

### 2. Empatikus vezetés gyakorlása

Az empatikus vezetés azt jelenti, hogy képes vagy megérteni és együtt érezni a dolgozóiddal. Ez nemcsak a jobb csapatdinamikához járul hozzá, hanem segít abban is, hogy elkerüld a zaklató magatartás kialakulását.

*Példa: Ha egy alkalmazott hibát követ el, próbáld meg empátiával és megértéssel reagálni, ahelyett, hogy megszégyenítenéd vagy lealacsonyítanád őt.*

### 3. Tiszta és tiszteletteljes kommunikáció

A vezető kommunikációja meghatározza a munkahelyi hangulatot. A tiszteletteljes, konstruktív visszajelzés segít a dolgozóknak fejlődni anélkül, hogy megalázzottnak vagy zaklatottnak éreznék magukat. Kerüld a nyilvános kritizálást vagy a lekezelő hangnemet.

*Példa: Ha kritikát kell megfogalmaznod, azt mindig négyszemközt tedd, és a problémákra összpontosíts, ne a személyre.*

### 4. Előítéletek és sztereotípiák tudatos elkerülése

Az előítéletek és sztereotípiák befolyásolhatják a vezető döntéseit, ami diszkriminációhoz vagy zaklatáshoz vezethet. Fontos, hogy figyelj arra, hogy ne a munkavállalók neme, életkora, etnikai hovatartozása vagy egyéb tulajdonságaik alapján ítéld meg őket.

*Példa: Amikor döntést hozol, ügyelj arra, hogy az előítéletek ne befolyásolják a döntésedet, és minden dolgozó egyenlő bánásmódban részesüljön.*

## 5. Hatalmi visszaélések elkerülése

A vezetői pozícióval járó hatalom felelősséggel jár. Fontos, hogy ne élj vissza a hatalmaddal, ne használd azt arra, hogy másokat megfélemlíts vagy manipulálj. A hatalmi visszaélések gyakran vezetnek mobbing jellegű helyzetekhez.

*Példa: Kerüld a fenyegető vagy megfélemlítő megjegyzéseket, és ne próbáld kihasználni az alkalmazottak kiszolgáltatottságát a saját előnyödre.*

*Hogyan alakíthatsz ki erőszakmentes, befogadó munkahelyet?*

*(A témához erősen ajánlott a III. Függelékben található feladatlista tanulmányozása!)*

### 1. Tisztességes és egyenlő bánásmód biztosítása

A tisztességes bánásmód azt jelenti, hogy minden dolgozót egyenlően és méltányosan kezelünk, függetlenül a pozíciójától vagy személyes tulajdonságaitól. Egyenlő lehetőségeket kell biztosítani minden munkavállaló számára a fejlődéshez és az előrelépéshez.

*Példa: Hozz létre egy átlátható promóciós-jutalmazási rendszert, amelyben mindenki egyenlő eséllyel indulhat, és ahol a döntések objektív feltételeken alapulnak.*

### 2. Nyitott és átlátható kommunikáció kultúrája

A nyitott kommunikáció lehetővé teszi, hogy a munkavállalók szabadon kifejezhessék véleményüket és problémáikat anélkül, hogy retorziótól kellene tartaniuk. Ha a dolgozók úgy érzik, hogy meghallgatják őket, kevésbé valószínű, hogy zaklatás áldozatává válnak.

*Példa: Rendszeresen szervezz csapatmegbeszéléseket, ahol mindenki elmondhatja véleményét a munkahelyi légkörről, és ahol meghallgatod a visszajelzéseiket.*

### 3. Erőszakmentes konfliktuskezelési stratégiák alkalmazása

A munkahelyi konfliktusok természetesek, de fontos, hogy ezeket erőszakmentes, konstruktív módon kezeljük. A mediáció és a konfliktuskezelési tréningek segíthetnek abban, hogy a dolgozók hatékonyan oldják meg a nézeteltéréseiket, mielőtt azok mobbing jellegűvé fajulnának.

*Példa: Képezd a dolgozókat és magadat is konfliktuskezelésre, hogy a nézeteltéréseket tiszteletteljes párbeszéd során lehessen rendezni.*

### 4. Diverzitás és befogadás elősegítése

A sokszínű és befogadó munkahely kevesebb zaklatásnak ad teret, hiszen az alkalmazottak megtanulják tisztelni és értékelni egymás különbözőségeit. A diverzitás nemcsak a zaklatás

megelőzésében játszik szerepet, hanem hozzájárul a kreatívabb, innovatívabb munkakörnyezet kialakításához is.

*Példa: Bátorítsd a különböző háttérrel rendelkező alkalmazottak bevonását, és hozz létre olyan programokat, amelyek elősegítik a diverzitás iránti tiszteletet.*

## 5. Rendszeres visszajelzés és teljesítményértékelés

A rendszeres, objektív visszajelzés segít elkerülni a feszültségek felhalmozódását, amelyek később mobbinghoz vezethetnek. Az átlátható visszajelzések hozzájárulnak a dolgozók fejlődéséhez és a munkahelyi elégedettség növeléséhez.

*Példa: Vezess be éves teljesítményértékelő rendszert, amelyben minden dolgozó lehetőséget kap arra, hogy visszajelzést kapjon és adjon is.*

A mobbing megelőzése vezetőként nemcsak a munkahelyi légkör javítását szolgálja, hanem a szervezet hosszú távú sikerességének alapja is. Az erőszakmentes, befogadó környezet nemcsak növeli a dolgozók elkötelezettségét és elégedettségét, hanem csökkenti a fluktuációt és a betegszabadságok számát is. A felelősségteljes, tudatos vezetés révén megelőzheted a zaklatás kialakulását, és egy egészséges, produktív munkahelyi kultúrát teremthetsz.



## 10. Jogszabályi háttér és jogi lépések a mobbing ellen

---

**A** munkahelyi mobbing elleni védelem egyik alapja a jogi szabályozás, amely biztosítja, hogy a munkavállalók megfelelő eszközökkel rendelkezzenek a zaklatás elleni küzdelemben. Magyarországon a munkahelyi zaklatás, beleértve a mobbingot, több törvényben is szabályozva van. A jogszabályi háttér és a jogi lépések kulcsfontosságú szerepet játszanak a munkahelyi mobbing megelőzésében és kezelésében. Magyarországon számos törvény védi a munkavállalókat a zaklatással szemben, és több jogi lehetőség is rendelkezésre áll a mobbing áldozatai számára. Ahhoz, hogy a munkahelyi zaklatást hatékonyan lehessen kezelni, fontos, hogy mind a munkáltatók, mind a munkavállalók tisztában legyenek a jogi környezettel és a rendelkezésre álló eszközökkel.

### *A jogi szabályozás Magyarországon*

#### 1. Munka Törvénykönyve (2012. évi I. törvény)

A Munka Törvénykönyve alapvető szerepet játszik a munkavállalók védelmében, többek között a munkahelyi zaklatással szemben is. Bár a törvény nem tartalmazza kifejezetten a "mobbing" kifejezést, a zaklatás és diszkrimináció tilalma általános elvként szerepel benne. Az alábbiak különösen fontosak:

- **Védett munkavállalói jogok:** A törvény biztosítja, hogy a munkavállalók emberi méltósága ne sérüljön, és senki sem érheti hátrányos megkülönböztetés.
- **Munkáltató kötelezettsége:** A munkáltatónak biztosítania kell a megfelelő munkakörnyezetet, amely mentes a zaklatástól és diszkriminációtól.
- **Közvetlen és közvetett diszkrimináció tilalma:** A törvény szerint tilos a munkavállalókat bármilyen személyes tulajdonságuk (nem, kor, etnikai hovatartozás, vallás stb.) alapján hátrányos megkülönböztetésben részesíteni, amely a mobbing egyik formája lehet.

#### 2. Az egyenlő bánásmódról szóló törvény (2003. évi CXXV. törvény)

Az egyenlő bánásmódról szóló törvény külön hangsúlyt fektet a diszkrimináció és zaklatás elleni védelemre, és kiterjed minden munkáltatóra és munkavállalóra. A törvény kimondja, hogy a zaklatás az egyenlő bánásmód követelményének megsértését jelenti, így a mobbing is ebbe a kategóriába tartozhat.

- **Zaklatás fogalma:** A zaklatás fogalma szerint az olyan megalázó, fenyegető vagy támadó jellegű magatartás, amely a munkavállalót méltóságában sérti, a törvény által tiltott.

- **Jogorvoslati lehetőségek:** A törvény előírja, hogy a munkavállalók az Egyenlő Bánásmód Hatósághoz fordulhatnak zaklatás esetén. Azonban az **Egyenlő Bánásmód Hatóság** 2021. január 1-én beolvadt az Alapvető Jogok Biztosának Hivatalába. Az alapvető jogok biztosának az *egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvényben meghatározott feladatait* az Alapvető Jogok Biztosának Hivatala

elkülönült szervezeti egysége, az **Egyenlő Bánásmódot Felelős Főigazgatóság** végzi, most már ide lehet benyújtani a panaszt.

### 3. Az egészségügyi és biztonsági előírások

A munkavédelmi törvény (1993. évi XCIII. törvény) is foglalkozik a munkahelyi biztonsággal és egészséggel, amelybe beletartozik a pszichés jólét is. A munkáltatóknak kötelességük olyan körülményeket teremteni, amelyek nem veszélyeztetik a munkavállalók egészségét, beleértve a mentális és érzelmi egészséget is.

- Munkahelyi stressz kezelése: A munkahelyi stressz, amelyet a mobbing okozhat, közvetlenül kapcsolódik a munkáltató felelősségi köréhez a biztonságos munkakörnyezet megteremtésében.

*Milyen jogi lépéseket tehet egy munkavállaló mobbing esetén?*

#### 1. Belső panaszkezelés

Az első lépés, amelyet egy munkavállaló tehet, a munkáltató felé történő panasztétel. A munkáltatónak kötelezettsége kivizsgálni a mobbinggal kapcsolatos panaszokat, és megtenni a megfelelő lépéseket a helyzet megoldására.

- Panaszkezelési mechanizmusok: Sok vállalat rendelkezik belső szabályzattal, amely lehetőséget ad a dolgozóknak, hogy hivatalos panaszt tegyenek. Ezeket a panaszokat írásban érdemes benyújtani, és dokumentálni minden részletet.

#### 2. Az Alapvető Jogok Biztosának Hivatala Egyenlő Bánásmódot Felelős Főigazgatóságához fordulás

Ha a belső panaszkezelés nem vezet eredményre, a munkavállaló az Alapvető Jogok Biztosának Hivatala Egyenlő Bánásmódot Felelős Főigazgatóságához fordulhat. Főigazgatóság hatáskörébe tartozik az egyenlő bánásmód követelményének megsértésével kapcsolatos ügyek vizsgálata, beleértve a zaklatás és mobbing eseteit is.

- Hatósági eljárás: A Főigazgatóság vizsgálatot indíthat a panaszok kivizsgálására, és jogi szankciókat szabhat ki a munkáltatóra, ha bebizonyosodik a zaklatás ténye.

#### 3. Munkavállalói jogvédelem és kártérítési igények

A munkavállaló polgári peres úton is felléphet a munkáltató ellen, ha bebizonyosodik, hogy mobbing áldozata lett. Ilyen esetekben kártérítési igényt is benyújthat az okozott pszichés és egészségügyi károk miatt.

- Bírósági eljárás: A munkavállaló munkaügyi bírósághoz fordulhat, ha a munkahelyi mobbing miatt egészségkárosodás érte, és ennek következtében anyagi vagy nem vagyoni kártérítést igényelhet.

#### 4. Mediáció és alternatív vitarendezési lehetőségek

A jogi eljárások mellett lehetőség van mediáció igénybevételére is, amely egy alternatív vitarendezési módszer. A mediátor segítségével a felek megpróbálhatják békés úton rendezni a konfliktust, elkerülve a hosszas bírósági eljárást.

##### *Jogvédelem és munkáltatói felelősség*

A munkahelyi mobbing jogi kezelése nemcsak a munkavállalók védelmét szolgálja, hanem a munkáltató felelősségét is meghatározza. A munkáltatónak felelőssége gondoskodni arról, hogy a munkahelyi légkör mentes legyen a zaklatástól, és köteles olyan intézkedéseket tenni, amelyek megakadályozzák a mobbing kialakulását. Ha a munkáltató elmulasztja ezeket a kötelezettségeket, komoly jogi következményekkel nézhet szembe.



## 11. Esettanulmányok és tanulságok

---

**A** munkahelyi mobbing kezelésének egyik legértékesebb módja a valós esettanulmányok tanulmányozása. Az ilyen példák nemcsak azt mutatják be, hogy milyen súlyos következményei lehetnek a mobbingnak, hanem azt is, hogy megfelelő beavatkozással hogyan lehet hatékonyan kezelni vagy megelőzni az ilyen eseteket.

### *Esettanulmány 1: Egy informatikai vállalat belső konfliktusa*

#### Helyzet:

Egy közepes méretű informatikai vállalatnál egy tehetséges programozót, Pétert, folyamatosan célzott meg, „szekált”, „rászállt” a közvetlen felettese. A főnök ismételt kritizálta Péter munkáját, nyilvánosan megszégyenítette a cég megbeszélésein, és megkérdőjelezte a szakmai képességeit a többi kolléga előtt. Az alkalmazottak közötti légkör feszültté vált, és Péter egészségi állapota romlott, ami kihatott a teljesítményére is.

#### Beavatkozás:

Péter először belső panaszt tett a HR osztályon, ahol komoly kivizsgálás indult. A vizsgálat során a HR szakemberei interjúkat készítettek Péter kollégáival és a felettesével. Kiderült, hogy nemcsak Péter, hanem más kollégák is panaszkodtak a felettes hasonló viselkedésére. A HR felkérte a felettest, hogy vegyen részt egy vezetői készségfejlesztő tréningen, és figyelmeztetést kapott arra, hogy változtassa meg viselkedését Péterrel szemben.

#### Eredmény:

A tréning és a beavatkozás után a cég belső kommunikációja és a vezetők hozzáállása is javult. Péter visszanyerte a bizalmát és szakmai elismerést kapott. A vállalat számára ez az eset tanulságos volt: átláthatóbb panaszkezelési folyamatokat vezettek be, és új programokat indítottak a vezetői képességek fejlesztésére.

#### **Tanulság:**

A gyors beavatkozás és a probléma gyökerének kezelése (vezetői hozzáállás) megakadályozta a helyzet további súlyosbodását. Fontos, hogy a vállalatok rendelkezzenek megfelelő HR protokollokkal, és folyamatosan képezzék a vezetőiket a stresszkezelés és konfliktusmegoldás terén.

### *Esettanulmány 2: Egy nemzetközi gyártóvállalat esetében megvalósított átfogó vizsgálat*

#### Helyzet:

Egy nemzetközi autóiipari gyártó cégnél egy egész csapat érezte magát folyamatos nyomás alatt a középvezetőjük részéről. A vezető szándékosan egyes dolgozókat háttérbe szorított, és olyan döntéseket hozott, amelyek hátrányosan érintették őket. A munkavállalók közötti

feszültség növekedett, ami a termelékenység romlásához és a munkatársak gyakori betegszabadságához vezetett.

#### Beavatkozás:

A vállalat központja auditálta a helyi részleget, és felállított egy független vizsgálóbizottságot. A bizottság interjúkat készített az érintett dolgozókkal és részletes riportot készített a vezetési stílusról és annak hatásáról. Az eredmények alapján a középvezetőt áthelyezték egy másik pozícióba, ahol kisebb csapatot irányított, és a dolgozók számára rehabilitációs programot indítottak.

#### Eredmény:

A cég figyelembe vette a vizsgálat eredményeit, és szervezeti változtatásokat hajtott végre. Az érintett dolgozók mentális egészségük javulását tapasztalták, és a termelékenység helyreállt. A vállalat megerősítette a mobbingellenes irányelveit, és évi rendszerességgel belső ellenőrzéseket kezdett el végezni.

#### **Tanulság:**

A rendszeres auditok és független vizsgálatok lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy felismerjék és kezeljék a mobbinggal kapcsolatos problémákat. A középvezetői viselkedés alapos vizsgálata fontos, hogy a problémák ne ériék el a kritikus szintet.

### *Esettanulmány 3: Egy pénzügyi szolgáltató vállalat és a pszichoszociális kockázatok kezelése*

#### Helyzet:

Egy nagy pénzügyi szolgáltatónál rendszeres volt a nagy munkaterhelés és a szoros határidők. Ennek következtében a dolgozók gyakran stresszesek voltak, és több esetben is előfordultak egymás közötti konfliktusok. Egyikük, Éva, úgy érezte, hogy közvetlen kollégái szándékosan kerülnek a társaságát, és folyamatosan háttérbe szorítják a döntéshozatali folyamatokban.

#### Beavatkozás:

A vállalat felismerte, hogy a problémák gyökere a túlterheltség és a megfelelő stresszkezelési eszközök hiánya. A HR osztály pszichológusokat hívott be a helyzet felmérésére, és stresszkezelő tréningeket szerveztek. Ezen kívül egyéni coaching lehetőséget biztosítottak azoknak, akik különösen érintettek voltak a feszültségekben.

#### Eredmény:

A stresszkezelő tréningek segítettek a csapatnak jobban kommunikálni és hatékonyabban megoldani a konfliktusokat. Éva helyzete javult, mivel a munkatársak is jobban megértették az egymás közötti együttműködés fontosságát. A vállalat azóta rendszeresen szervez stresszkezelő programokat és biztosít mentális egészség támogatást a dolgozóknak.

## **Tanulság:**

A pszichoszociális kockázatok, például a stressz és a feszültség kezelése alapvető fontosságú a munkahelyi mobbing megelőzése érdekében. A munkahelyi konfliktusok csökkentéséhez szükség van arra, hogy a vállalatok aktívan támogassák a mentális egészséget és biztosítsák a rendszeres kommunikációs tréningeket.

### *Esettanulmány 4. József megoldatlan esete praxisunkból:*

József 30 év körüli férfi, tíz éve dolgozik egy raktáráruházban, mint árufeltöltő és eladó. Tisztességgel, becsülettel végzi a munkáját nap, mint nap. Még az első időszakban történt, hogy egy vele hasonló beosztásban lévő kollégája csicskázta. Ahogy ő fogalmaz, munkatársa „önkímélő” volt, mindent vele csináltatott, amit neki kellett volna, a felszabaduló idejét pedig arra használta, hogy őt fúrja, magának előnyösebb pozíciót taposson ki. Addig dörgölődött, kedveskedett a főnökségnek, míg „puncsos”, kegyelt lett, így rangot is kapott ahhoz, hogy dirigálhasson.

Józsefet hiába mószerolta, kirúgatnia nem sikerült. Szerinte azért, mert felettesei rájöttek, hogy jó munkaerő, olyan, akire bármennyit lehet pakolni, és akkor is húz. Ha váratlan feladat érkezik, nem keres kifogásokat, szó nélkül elvégzi a munkát precízen, pontosan. Nem egyszer ő ajánlja fel a segítségét, ha látja, hogy valaki „be van havazva”.

Mégis úgy érzi, kihasználják, mert közvetlen, gyorsabban elvégzi a feladatát másoknál, ezért pakolnak még rá. Nemcsak őt, sokakat zavarja a cégnél, hogy vannak kiváltságosok, akiket kímélnek, és helyettük is nekik kell dolgozniuk. De még sosem tették szóvá, hogy túl sokat dolgoztatják őket – minimálbérért. Elvileg közvetlen feletteséhez kellene fordulnia a problémákkal, csak éppen ő az, akiből hiányzik az együttérzés, aki elnyomja a dolgozókat. József pedig nem keresi a konfliktust a főnökökkel, inkább elfojtja magában a feszültséget.

### *Esettanulmány 5. Amikor a konfliktus a fiatal munkavállaló körül izzik...*

Ez az esettanulmány jól példázza, hogy az aktív beavatkozás, a kommunikáció és a fejlődésre való hajlandóság hogyan javíthatja a munkahelyi légkört és akadályozhatja meg a mobbingot.

#### **1. Helyzetleírás és a konfliktus szereplőinek bemutatása**

Egy népszerű szoftverfejlesztő cégnél dolgozott a három kulcsszereplő:

- Anna, az újonnan felvett fejlesztő, lelkes, nagy szakmai tudással rendelkező pályakezdő.
- Péter, egy idősebb, nagy tapasztalattal rendelkező senior fejlesztő, aki régóta a csapat tagja és szakmailag elismert. Péter nehezen fogad el új munkatársakat, különösen fiatal, pályakezdő kollégákat.
- Zsófia, a projektmenedzser, aki közvetlenül felelős a csapat irányításáért. Ő szorgalmazta Anna felvételét, és támogatni szeretné őt, de nem vesz észre minden problémát a napi munkában.

## 2. A konfliktus részletes leírása

Amikor Anna csatlakozott a csapathoz, lelkesen állt a feladataihoz, de gyorsan észrevette, hogy Péter több alkalommal nyíltan kritizálja a munkáját, gyakran aláásta a hozzászólásait a megbeszéléseken, és olyan megjegyzéseket tett, amelyek kétségbe vonták Anna kompetenciáját. Péter szarkasztikus megjegyzései („Ezt biztos tanítják a mai egyetemistáknak?” vagy „Persze, biztosan jó ötlet lenne, ha valaki értene is hozzá.”) folyamatosan jelen voltak. Több munkatárs előtt is hangoztatta, hogy szerinte Anna nem tud lépést tartani a csapattal.

Egy idő után Anna önbizalma csökkent, és az esetek többségében inkább nem szólott hozzá a megbeszéléseken. Szorongott a munkahelyén, teljesítménye romlott, és gyakran maradt tovább, hogy elvégezze a feladatokat. Zsófia, a projektmenedzser, egy idő után észrevette Anna visszahúzódását, de nem tulajdonított neki különösebb jelentőséget.

## 3. Beavatkozás és a konfliktus kezelése

Anna végül úgy döntött, hogy bizalmasan megkeresi a HR osztályt, mivel egyre jobban érezte, hogy Péter viselkedése ellehetetleníti a munkavégzését. A HR megvizsgálta az esetet, és úgy döntött, hogy egy mediációs folyamatot indít.

- Mediációs folyamat: A HR szervezett egy találkozót Péterrel, Annával és Zsófiával. A mediátor célja volt, hogy minden fél kifejtse az álláspontját és megértse egymás szempontjait. Anna elmondta, hogy Péter viselkedése negatívan hatott a teljesítményére és önbizalmára, míg Péter arról beszélt, hogy úgy érzi, az újonnan felvett fiatalok veszélyeztetik az ő szakmai helyzetét. Zsófia is megosztotta, hogy szeretné, ha a csapat együttműködése és eredményessége javulna.

- Egyéni coaching: Péter számára a HR személyes coachingot is biztosított, hogy megérthesse, hogyan járulhat hozzá pozitívan a csapat fejlődéséhez az új kollégák támogatásával. A coach segítette Péternek felismerni, hogy Anna kompetenciáinak és lelkesedésének támogatása hosszú távon a csapat javára válhat.

- Csapatépítő tréning: Az eset után a HR csapatépítő tréninget szervezett, ahol különböző kommunikációs és együttműködési technikákat sajátítottak el, amelyek elősegítették a támogató munkahelyi kultúra kialakítását.

## 4. Eredmény

A beavatkozások eredményeképpen Péter megváltoztatta a viselkedését, és bár eleinte nehezen fogadta el a változást, a coaching segítségével fokozatosan felismerte Anna munkájának értékét. A csapat megbeszélései kiegyensúlyozottabbak lettek, Anna pedig ismét aktívan részt vett a kommunikációban, visszanyerte önbizalmát, és hamarosan új ötletekkel járult hozzá a projekthez.

## 5. Tanulságok

- Az időben történő beavatkozás fontossága: Ha a vezetői és HR szerepkör időben reagál a problémákra, elkerülhető, hogy az áldozat tartósan károsodjon pszichésen és szakmailag.
- Támogató munkakultúra kialakítása: Az új dolgozók integrációját segítheti egy szisztematikus beilleszkedési program, amely a tapasztalt kollégák mentorálásával valósulhat meg.
- Egyéni felelősség és tanulási folyamat: A tapasztaltabb munkatársak is tanulhatnak abból, ha nyitottak mások fejlődésének támogatására.
- A kommunikáció szerepe: A közvetlen, nyílt kommunikáció és az együttműködésre ösztönző programok elősegíthetik a támogató munkahelyi légkört, ami minden résztvevő számára kedvező környezetet teremt.

### *Esettanulmány 6. Amikor a konfliktus az idősebb munkavállaló körül izzik...*

#### 1. Helyzetleírás és a konfliktus szereplőinek bemutatása

Egy nagyvállalat ügyfélszolgálati részlegén dolgozik:

- Lajos, egy 58 éves, tapasztalt ügyfélszolgálati munkatárs, aki több évtizedes munkatapasztalattal rendelkezik. Lajos a cég egyik legrégebbi munkavállalója, és tisztában van a munkafolyamatokkal, ugyanakkor lassabban alkalmazkodik az új technológiákhoz és eljárásokhoz.
- Bence és Petra, két fiatal, húszas éveikben járó kolléga, akik dinamikusak és jól képzettek a digitális eszközök terén. A csapat többi fiatal tagjával együtt úgy érzik, Lajos lassú tempója hátráltatja a részleg fejlődését.

#### 2. A konfliktus részletes leírása

Lajos lassabban sajátítja el az új, automatizált ügyfélszolgálati rendszereket, és gyakran segítséget kér fiatalabb kollégáitól. Bár Bence és Petra eleinte szívesen segítenek, hamarosan elkezdik nehezményezni, hogy folyamatosan Lajosnak kell segíteniük. Ez frusztrációhoz vezet náluk, és előbb-utóbb úgy érzik, Lajos már nem alkalmas a munkakörre.

Bence és Petra az irodában gyakran gúnyos megjegyzéseket tesznek Lajos munkavégzési tempójára („Ezt még a nagyfi is gyorsabban megcsinálná!”), illetve háta mögött viccelődnek azon, hogy mennyi időbe telik neki egy-egy új rendszer használatának elsajátítása. Más munkatársak is bekapcsolódnak a gúnyolódásba, és kialakul egy „öreg bácsi” néven emlegetett csúfolódás, amelyet Lajos tudomására hoznak. A helyzet romlani kezd: Lajos egyre visszahúzódóbbá válik, és szégyelli, hogy kérdései vannak, így nem kér segítséget, ami tovább lassítja a munkáját.



### 3. Beavatkozás és a konfliktus kezelése

Egy idő után Lajos panaszt tesz a főnökénél, ahol elmeséli, hogy gyakran tapasztal megalázó megjegyzéseket és tiszteletlenséget a fiatal kollégái részéről. A vezető a panasz nyomán azonnal lépéseket tesz, és egy átfogó vizsgálatot kezdeményez.

- Csapatmegbeszélés és figyelemfelhívás: A vezető és a részlegvezető külön találkozót szervez az egész csapat számára. Ezen a találkozón a vezetőség hangsúlyozza az elfogadó munkahelyi kultúra fontosságát, és felhívja a figyelmet a diszkrimináció és a munkahelyi tisztelet szerepére. Elmondják, hogy a különböző korú és háttérű kollégák együttműködése mindenki fejlődését szolgálja.

- Érzékenyítő tréning: A HR érzékenyítő tréninget szervez a csapat számára, amely a különböző korosztályok és tapasztalatok tiszteletéről szól. A tréningen a csapattagok megismerkednek az életkor alapú diszkrimináció fogalmával, és megtanulják, hogyan bánjanak tisztelettel és empátiával az idősebb kollégáikkal.

- Mentorprogram kialakítása: A HR és a vezetőség úgy dönt, hogy létrehoznak egy mentorprogramot, amely során Lajos és más tapasztaltabb kollégák mentorálhatják a fiatalabb munkatársakat, míg a fiatalok segíthetnek az idősebbeknek a technológiai fejlesztések elsajátításában. Ez a kölcsönös tanulási lehetőség erősíti a csapatszellemet és csökkenti a generációs feszültségeket.

### 4. Eredmény

A programok bevezetése után a légkör fokozatosan javul. Bence és Petra ráébrednek, hogy tiszteletlen viselkedésük milyen káros hatással volt Lajosra, és bocsánatot kérnek tőle. Lajos újra visszanyeri önbizalmát, és a mentorprogramon keresztül jobban érzi, hogy értékelik a tudását. A csapatban egy pozitívabb, együttműködő légkör alakul ki, és Lajos, aki kezdetben lemaradottnak érezte magát, már szívesebben kér technológiai tanácsokat fiatalabb kollégáitól.

### 5. Tanulságok

- Generációs különbségek tisztelete: A munkahelyi mobbing egy gyakori formája az életkor szerinti megkülönböztetés, amely hosszú távon negatívan befolyásolhatja a munkavállalók teljesítményét és jólétét.

- Proaktív hozzáállás a munkahelyi problémákhoz: Az időben történő beavatkozás és a közös problémamegoldás elősegíti a tiszteletteljes munkahelyi környezet kialakítását.

- A pozitív munkakultúra fontossága: Az érzékenyítő tréningek és mentorprogramok segítenek elmélyíteni a munkahelyi közösséget és javítják a csapatszellemet, mivel minden generáció tanulhat egymástól.

- A vezetés szerepe: A HR és a vezetők beavatkozása elengedhetetlen a munkahelyi konfliktusok hatékony megoldásához és a támogató, inkluzív légkör megteremtéséhez.

## *Esettanulmány 7. Amikor a konfliktus forrása a munkavállaló nemi identitása...*

### 1. Helyzetleírás és a konfliktus szereplőinek bemutatása

Egy multinacionális vállalat központjában dolgozik:

- Ádám, egy harmincas éveiben járó, tehetséges marketings, aki kreativitásával és eredményeivel régóta hozzájárul a csapat sikereihez. Ádám nyíltan vállalja homoszexualitását, amit a csapat többsége teljes mértékben elfogad.
- Gábor, a részleg új vezetője, aki konzervatívabb szemléletű, és úgy tűnik, kényelmetlenül érzi magát Ádám személyes identitásával kapcsolatban. Gábor egyértelműen tiszteletlenül viszonyul Ádámhoz, de ügyel arra, hogy közvetlen diszkriminációt ne alkalmazzon.

### 2. A konfliktus részletes leírása

Az új vezető érkezése után a csapat légköre megváltozik. Gábor eleinte burkoltan, később nyíltabban, gúnyos megjegyzésekkel illeti Ádámot. Az alábbi helyzetek jellemzőek:

- Gúnyos megjegyzések: Gábor szarkasztikus hangnemben jegyzi meg például, hogy Ádám „biztos jól ért a színekhez és a divathoz,” amikor prezentációs anyagot kell készíteni, és többször elviccelődik azzal, hogy Ádám biztosan ért a női marketingkampányokhoz.
- Figyelmen kívül hagyás és marginalizálás: Az értekezleteken Gábor gyakran félbeszakítja Ádámot, eltereli a szót az ötleteiről, vagy egyszerűen figyelmen kívül hagyja a javaslatait. Ha Ádám megszólal, Gábor láthatóan leereszkedő módon válaszol.
- Közvetett diszkrimináció: A csapatépítő programoknál Gábor úgy szervezi meg az eseményeket, hogy azok olyan helyszíneken legyenek, ahol Ádám kényelmetlenül érezheti magát. Például olyan sportesemények vagy heteroszexuális párokat célzó programok kerülnek előtérbe, amelyek Ádám számára nem igazán relevánsak.

Ádám egyre inkább visszahúzódik, és már a csapatmegbeszéléseken is kerüli a hozzászólást. Teljesítménye csökken, és egyre nagyobb stresszt él meg a munkahelyen, ami pszichoszomatikus tüneteket eredményez nála. Több kolléga észleli a problémát, de félnek fellépni, mivel nem akarják magukra vonni Gábor haragját.

### 3. Beavatkozás és a konfliktus kezelése

A helyzet egy idő után tarthatatlanná válik, és Ádám a HR-hez fordul, jelezve a problémát. A HR az alábbi intézkedéseket teszi:

- Anonim visszajelzési rendszer bevezetése: A HR belső felmérést indít, amelyen a csapat anonim módon adhat visszajelzést a vezetőségről. A felmérésben egyértelműen kiderül, hogy a csapattagok Gábor viselkedését gyakran tiszteletlennek és megfélemlítőnek találják, nemcsak Ádám, hanem más beosztottak felé is.
- Érzékenyítő tréning: A vállalat vezetősége érzékenyítő tréninget szervez a teljes csapat számára, beleértve Gábort is. A tréning az elfogadó munkahelyi kultúra kialakítására

összpontosít, és külön hangsúlyt kap a nemi identitás és a szexuális orientáció témája. A cél az, hogy minden munkatárs megtanulja, hogyan bánjon tisztelettel minden kollégájával.

- Fegyelmi eljárás Gáborral szemben: A HR meghallgatja Gábor verzióját, majd figyelmezteti, hogy viselkedése sérti a vállalat értékeit és etikai kódexét. Ha Gábor viselkedése nem változik, a cég vezetése határozottan elhatározza, hogy fegyelmi eljárást indít ellene.

- Ádám támogatása és visszahelyezése: A HR Ádámmal egyéni beszélgetést folytat, és lehetőséget biztosít számára, hogy amennyiben úgy érzi, áthelyezést kérhet másik részlegre. Ádám végül úgy dönt, hogy marad, de támogatást kap egy mentoron keresztül, akivel rendszeresen konzultálhat, és akitől bátorítást kap.

#### 4. Eredmény

A beavatkozások után Gábor viselkedése fokozatosan változik: a figyelmeztetések hatására visszafogja a tiszteletlen megjegyzéseket, és a csapatléggör lassan oldódik. Ádám önbizalma is helyreáll, és újra aktívan részt vesz a csapat munkájában. A csapat összességében jobban érzi magát, a korábbi feszültségek enyhülnek, és pozitívabb, befogadóbb munkahelyi légkör alakul ki.

#### 5. Tanulságok

- Tiszteletteljes és befogadó vezetői magatartás fontossága: A vezetőknek különösen nagy felelősségük van abban, hogy tiszteletben tartsák minden munkatársuk egyediségét és identitását, mivel a rossz példamutatás súlyosan rombolhatja a munkahelyi légkört.

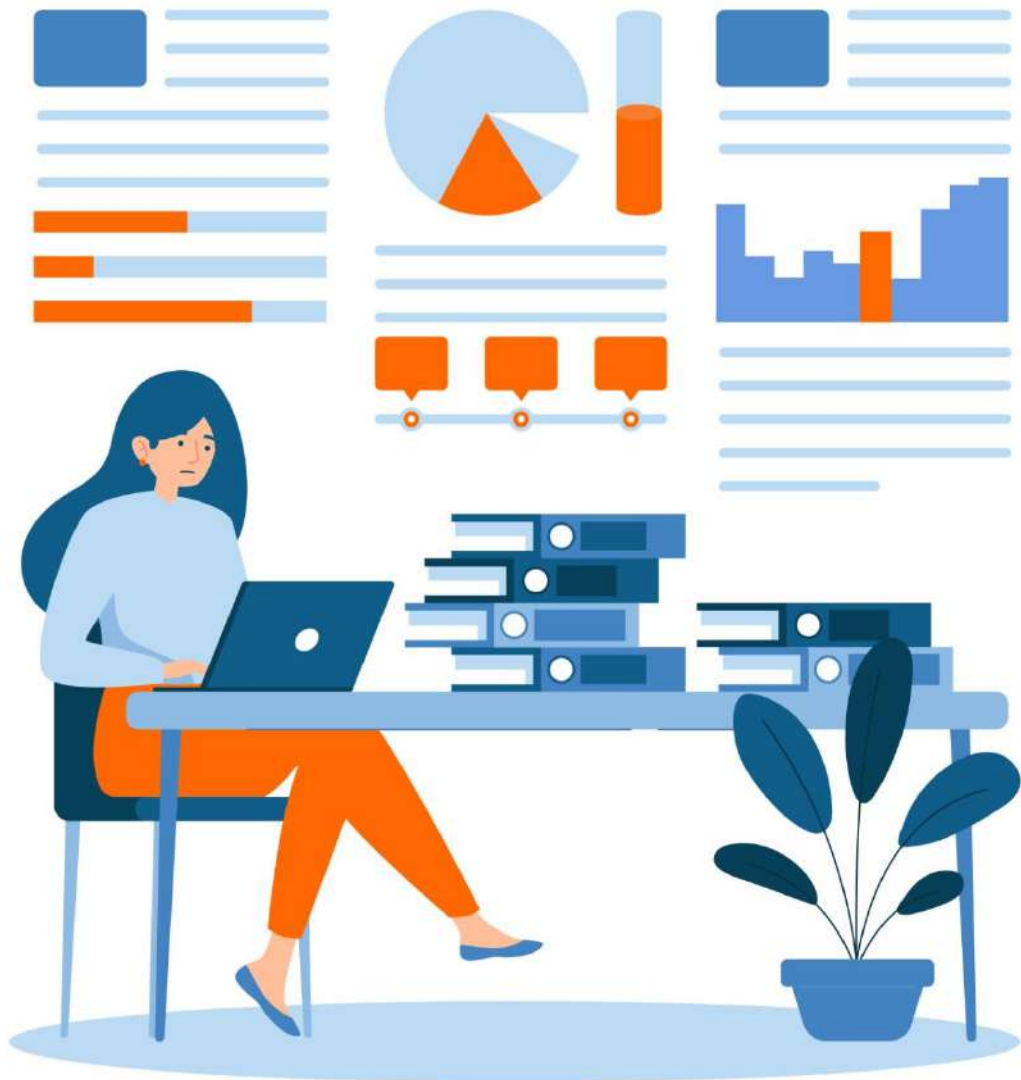
- Érzékenyítő tréningek és belső etikai kódex szerepe: A diszkrimináció és a mobbing elleni fellépéshez elengedhetetlen a rendszeres érzékenyítés és a világos elvárások megfogalmazása, amely minden munkavállalót emlékeztet a tiszteletteljes magatartás fontosságára.

- Beavatkozási lehetőségek a HR részéről: A HR támogatása, az anonim visszajelzési rendszerek, illetve a vezetőkkel szembeni fegyelmi eljárások lehetővé teszik a problémák gyors és hatékony kezelését, ami hozzájárulhat egy egészséges munkahelyi kultúra fenntartásához.

- A beosztottak támogatásának fontossága: Azoknak a munkatársaknak, akik munkahelyi zaklatás áldozatai, szükségük van a HR és a vezetőség támogatására, valamint olyan közösségi megoldásokra, amelyek segítik őket abban, hogy a munkahelyükön jól érezzék magukat, és magabiztosak lehessenek.

Ezek az esettanulmányok világosan megmutatják, hogy a mobbing minden szervezetben megjelenhet, függetlenül az iparágtól vagy a vállalat méretétől. A legfontosabb tanulság az, hogy a probléma időben történő felismerése és megfelelő kezelése elengedhetetlen a munkavállalók jólétének és a szervezet hatékonyságának megőrzése érdekében. A vezetőknek és HR szakembereknek szükségük van arra, hogy folyamatosan figyeljék a szervezet belső

folyamatait, és biztosítsák a dolgozók számára a szükséges támogatást a zaklatás és mobbing elleni küzdelemben.



## 12. A munkahelyi kultúra fejlesztése hosszú távon

---

**A** munkahelyi kultúra a vállalat értékeit, normáit és viselkedési mintáit tükrözi, amelyek meghatározzák, hogyan bánnak egymással a dolgozók és hogyan kezelik a konfliktusokat. A munkahelyi mobbing tartós megelőzése érdekében elengedhetetlen, hogy a vállalatok hosszú távon fenntartható és pozitív munkahelyi kultúrát alakítsanak ki. Ebben a fejezetben bemutatjuk, milyen lépéseket tehetnek a szervezetek a munkahelyi kultúra folyamatos fejlesztése érdekében, és milyen szerepe van ebben a vezetésnek és a munkavállalóknak egyaránt.

### 1. Vezetői elkötelezettség és példamutatás

A vezetők kiemelt szerepet játszanak abban, hogy a munkahelyi kultúra milyen irányban fejlődik. A mobbing megelőzéséhez és egy erőszakmentes, együttműködő munkahelyi környezet fenntartásához szükség van arra, hogy a vezetők elkötelezettek legyenek az egészséges munkahelyi légkör megteremtése mellett. Ennek érdekében fontos, hogy a vezetők:

- Példát mutassanak a tiszteletteljes kommunikációban és a konfliktuskezelésben.
- Figyelemmel kísérjék a szervezet légkörét: rendszeresen konzultáljanak a munkavállalókkal, és aktívan keressék a visszajelzéseket.
- Folyamatosan képezzék magukat a vezetői készségek, különösen a kommunikáció és stresszkezelés terén.

A jó vezetői példamutatás segít abban, hogy a munkavállalók tisztában legyenek azzal, milyen viselkedést várnak el tőlük, és egyben biztonságban érezzék magukat a munkahelyükön.

### 2. Transzparencia és nyílt kommunikáció

A transzparens működés, a nyílt, kétirányú kommunikáció alapvető pillére egy egészséges munkahelyi kultúrának. Ez biztosítja, hogy a munkavállalók biztonságban érezzék magukat, ha problémát vagy visszaélést tapasztalnak, és tudják, hova fordulhatnak segítségért.

- Rendszeres csapatmegbeszélések: A rendszeres és strukturált megbeszélések lehetőséget adnak a nyílt véleménycserére, a problémák megvitatására és a visszajelzések befogadására.
- Anonim visszajelzési rendszerek: Az anonim visszajelzési lehetőségek segíthetnek abban, hogy a dolgozók biztonságosan jelezhessék, ha valamilyen problémát vagy mobbingot tapasztalnak.
- Világos belső szabályzatok: A munkahelyi szabályok, protokollok és elvárások egyértelmű megfogalmazása segít csökkenteni a félreértéseket, és biztosítja, hogy mindenki tisztában legyen a viselkedési normákkal.

### 3. Az elköteleződés erősítése és csapatépítés

A vállalatnak fontos szerepe van abban, hogy a munkavállalók elköteleződjenek a cég és egymás iránt. Egy erős, összetartó csapat kevésbé hajlamos a belső feszültségekre és konfliktusokra.

- Csapatépítő programok: Rendszeres csapatépítő tréningek és programok segítenek a dolgozóknak jobban megismerni egymást, erősítik a kölcsönös tiszteletet és együttműködést.
- Elismerési rendszerek: Az elismerés kultúrája (akár hivatalos, akár informális formában) növeli a munkavállalók elégedettségét és csökkenti a mobbing kockázatát. A megfelelő visszajelzések, dicséretek motiválják a dolgozókat és erősítik az egymás közötti kapcsolatokat.

Az elkötelezett és motivált csapatban kisebb a valószínűsége annak, hogy negatív viselkedési minták, mint például a mobbing, megjelenjenek.

### 4. Mentális egészség támogatása és pszichoszociális kockázatok kezelése

A munkahelyi stressz és feszültség sok esetben növelheti a mobbing előfordulásának esélyét. Azok a szervezetek, amelyek megfelelően kezelik a mentális egészséget és a pszichoszociális kockázatokat, képesek megelőzni a mobbing kialakulását.

- Munkahelyi stresszkezelési programok: Az ilyen programok és tréningek segítik a dolgozókat abban, hogy jobban kezeljék a munkahelyi stresszt, és csökkentsék az abból fakadó feszültségeket.
- Mentális egészség támogatása: Pszichológiai tanácsadás vagy stresszkezelő coaching lehetőségek biztosítása kulcsfontosságú lehet a dolgozók jólétének fenntartásában.
- Munkaterhelés kiegyensúlyozása: A munkahelyi mobbing gyakran túlzott munkaterhelésből vagy egyenetlen feladatelosztásból ered. Fontos, hogy a munkáltató folyamatosan figyelje a munkavállalók terhelését, és szükség esetén támogassa őket.

### 5. Folyamatos oktatás és képzés a munkahelyi zaklatás megelőzéséről

Az egészséges munkahelyi kultúra része a folyamatos oktatás, amely segíti a munkavállalókat és a vezetőket abban, hogy tisztában legyenek a munkahelyi mobbing jeleivel, következményeivel és megelőzési lehetőségeivel.

- Anti-mobbing tréningek: Rendszeres tréningek és oktatások tartása a munkahelyi zaklatás és mobbing témájában segít a dolgozóknak felismerni a helytelen viselkedéseket, és megismerni a megfelelő cselekvési lehetőségeket.
- Tudatosságnövelő kampányok: Célszerű kampányokat szervezni a munkahelyi zaklatás megelőzése érdekében, különösen olyan iparágakban, ahol magas a mobbing előfordulási aránya.

## 6. A munkahelyi diverzitás és befogadás előmozdítása

A sokszínű és befogadó munkahelyi kultúra támogatása alapvető fontosságú a mobbing megelőzésében. A munkahelyi diverzitás elősegíti az egymás iránti tiszteletet, elfogadást és együttműködést.

- Diverzitási és befogadási programok: Olyan kezdeményezések indítása, amelyek a különböző háttérrel rendelkező munkavállalók beilleszkedését segítik, elősegítik a pozitív munkahelyi légkört.

- Antidiszkriminációs irányelvek: Világos irányelvek megfogalmazása és alkalmazása annak érdekében, hogy minden munkavállaló egyenlő esélyekkel rendelkezzen a munkahelyen, és ne váljon zaklatás vagy diszkrimináció áldozatává.

A munkahelyi kultúra fejlesztése hosszú távú és folyamatos folyamat, amely állandó figyelmet és elkötelezettséget igényel a vezetők és a munkavállalók részéről egyaránt. Egy egészséges, támogató és együttműködő munkahelyi környezet kialakítása nemcsak a mobbing megelőzésében segít, hanem növeli a munkavállalói elégedettséget, csökkenti a fluktuációt, és javítja a vállalat teljesítményét is. A munkahelyi kultúra pozitív alakítása tehát kulcsfontosságú egyrészt a vállalat sikere, másrészt az dolgozók elégedettsége miatt is.

## 13. Munkahelyi wellness programok szerepe a mobbing megelőzésében

---

**A** munkahelyi wellness programok célja a munkavállalók testi, lelki és érzelmi jólétének elősegítése, amely közvetlen hatással van a munkahelyi kultúrára és a munkahelyi konfliktusok kezelésére, beleértve a mobbingot is. Egy jól megtervezett wellness program nemcsak a munkavállalók egészségét támogatja, hanem elősegíti a pozitív munkahelyi légkör kialakítását, amelyben a mobbing esélye jelentősen csökken. Ebben a fejezetben megvizsgáljuk, hogyan járulhatnak hozzá a munkahelyi wellness programok a mobbing megelőzéséhez, és bemutatjuk a legjobb gyakorlatokat.

### 1. Munkahelyi wellness programok céljai és elemei

A munkahelyi wellness programoknak számos formája lehet, de általában az alábbi területekre fókuszálnak:

- Fizikai egészség támogatása: Fitneszprogramok, egészségügyi szűrések, egészséges táplálkozás előmozdítása, és stresszcsökkentő tevékenységek, mint például a jóga vagy meditáció.
- Mentális egészség támogatása: Pszichológiai tanácsadás, stresszkezelési tréningek, mindfulness programok, és támogató csoportok.
- Munkavállalói kapcsolatok fejlesztése: Csapatépítő programok, kommunikációs tréningek, konfliktuskezelési workshopok, és közösségi események, amelyek segítenek az együttműködés erősítésében.
- Munka-magánélet egyensúly támogatása: Rugalmas munkarend, otthoni munkavégzési lehetőség, és szabadidős programok, amelyek elősegítik a pihenést és regenerálódást.

### 2. A wellness programok szerepe a mobbing megelőzésében

A munkahelyi wellness programok közvetlenül hozzájárulhatnak a mobbing megelőzéséhez az alábbi módokon:

- Stresszkezelés és érzelmi intelligencia fejlesztése: A magas stresszszint a munkahelyi konfliktusok és zaklatás melegágya lehet. A wellness programok által biztosított stresszkezelési technikák és érzelmi intelligencia fejlesztése segíthet abban, hogy a munkavállalók jobban kezeljék a nehéz helyzeteket, és kevésbé legyenek hajlamosak mások zaklatására vagy érzelmi kizsákmányolására.
- Pozitív munkahelyi kapcsolatok kialakítása: A csapatépítő és kommunikációs tréningek segíthetnek a kollégák közötti bizalom és tisztelet megerősítésében. Egy erős közösségi érzés és pozitív munkahelyi légkör csökkenti a mobbing esélyét, mivel a munkatársak inkább támogatják egymást, mintsem konfliktusba keverednek.



- Konfliktuskezelési készségek fejlesztése: A wellness programok keretében tartott konfliktuskezelési tréningek megtaníthatják a dolgozókat, hogyan oldják meg a nézeteltéréseket hatékonyan és empátiával. Ez segíthet megelőzni, hogy a kisebb konfliktusok eszkalálódjanak, és mobbingba forduljanak.

- Mentális egészség támogatása: A mobbing gyakran hosszú távú pszichológiai hatásokkal jár mind az áldozatok, mind a bántalmazók számára. A munkahelyi mentálhigiénés programok lehetőséget nyújtanak a munkavállalóknak, hogy időben segítséget kapjanak, és kezelni tudják a problémáikat, mielőtt azok súlyosabbá válnának.

### 3. Munkahelyi kultúra és a wellness programok kapcsolata

A wellness programok nemcsak a közvetlen egészségügyi hatások miatt fontosak, hanem hozzájárulnak a vállalati kultúra formálásához is. A vezetők által támogatott wellness programok azt az üzenetet közvetítik a dolgozók felé, hogy a vállalat törődik a munkavállalók jólétével és mentális egészségével. Ez olyan bizalmi alapot teremt, amely megelőzi a mérgező munkahelyi légkör kialakulását, amely gyakran a mobbing talaja.

Amennyiben a vezetők aktívan részt vesznek a wellness programokban, és támogatják azok megvalósítását, azzal példát mutatnak, és hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkahelyi zaklatás kezelése a mindennapi vállalati kultúra részévé váljon.

### 4. Legjobb gyakorlatok a munkahelyi wellness programok kialakításában

Ahhoz, hogy a wellness programok hatékonyak legyenek a mobbing megelőzésében, fontos, hogy jól átgondoltan és megfelelően implementálják őket. Az alábbi gyakorlatok segíthetnek a sikeres programok kialakításában:

- Igényfelmérés: A dolgozók bevonása a wellness programok kialakításába kulcsfontosságú. Egy felmérés vagy konzultáció segíthet abban, hogy a program a valódi igényekre reagáljon, és a munkavállalók aktívan részt vegyenek benne.

- Rendszeres értékelés és visszajelzés: A programok hatékonyságát rendszeresen értékelni kell. A munkavállalói visszajelzések alapján a programokat folyamatosan lehet fejleszteni, hogy megfeleljenek az aktuális igényeknek.

- Multidiszciplináris megközelítés: A legjobb wellness programok komplex módon foglalkoznak a munkavállalók fizikai és mentális egészségével. Fontos, hogy legyenek részei a programnak mind a stresszkezelés, mind a fizikai aktivitás, mind pedig a mentális egészség támogatása.

- Vezetői elköteleződés: A vezetők elköteleződése és részvétele kritikus fontosságú. A vezetők példát mutatnak, és ha ők is aktívan részt vesznek a programokban, az növeli a dolgozók motivációját.

## 5. Eredményesség és hosszú távú hatások

A kutatások azt mutatják, hogy a munkahelyi wellness programok nemcsak az egészségügyi eredményeket javítják, hanem csökkentik a stresszt, növelik a munkavállalók elégedettségét, és hozzájárulnak egy összetartóbb munkahelyi közösség kialakításához. Ezek a pozitív változások együttesen erősítik azt a légkört, amelyben a mobbing kevésbé fordul elő, mivel a munkavállalók támogatottabbnak és elismertebbnak érzik magukat.

A munkahelyi wellness programok fontos szerepet játszanak a mobbing megelőzésében, mivel hozzájárulnak egy egészséges és támogató munkahelyi környezet kialakításához. Amikor a munkavállalók érzik, hogy a vállalat törődik a jólétükkel, és lehetőséget biztosít számukra a fejlődésre, a mobbing esélye csökken. Ezért a vállalatoknak érdemes hosszú távú wellness programokat kialakítaniuk, amelyek nemcsak a fizikai egészséget támogatják, hanem a mentális és érzelmi jóllétet is, amely elengedhetetlen a mobbing megelőzésében.



**A** munkahelyi mobbing kérdése nem csupán egyéni probléma, hanem minden szervezetet érintő kihívás. Az előző fejezetek célja az volt, hogy átfogó képet adjunk a mobbing természetéről, hatásairól, és megoldási lehetőségeiről – mind munkavállalói, mind vezetői szempontból. Az ismeretek, amelyeket megosztottunk, nemcsak a munkahelyi zaklatás felismerésére és kezelésére adnak iránymutatást, hanem arra is, hogyan alakíthatunk ki egy olyan munkahelyi kultúrát, amelyben az empátia, a tisztelet és az elfogadás dominál.

Fontos megérteni, hogy mindenkinek megvan a maga szerepe a változásban. Minden munkavállaló tehet azért, hogy egy támogató, biztonságos környezetben dolgozzon, és minden vezető felelős azért, hogy ezt a kultúrát támogassa és fenntartsa. A mobbing nem pusztán egyéni problémák sorozata – a megelőzés és a megfelelő intézkedések hosszú távon hozzájárulhatnak ahhoz, hogy erősebb, elkötelezettebb és boldogabb munkahelyi közösségek alakuljanak ki.

A legnagyobb eredményeket a megelőzés és az őszinte kommunikáció hozza. Legyünk bátrak, hogy kiálljunk önmagunkért és másokért, amikor igazságtalanságot tapasztalunk! Alakítsunk ki olyan munkahelyeket, ahol mindenki biztonságban érezheti magát, és ahol a tiszteletteljes bánásmód nem kiváltság, hanem alapvető elvárás!

Az igazi változás nem egyik napról a másikra történik, de ha közösen dolgozunk rajta, lépésről lépésre közelebb kerülünk egy olyan munkahelyhez, ahol mindenki szabadon kibontakoztathatja képességeit, és ahol a tisztelet és az együttműködés az alapvető értékek közé tartoznak.

Legyünk a pozitív változás motorjai a saját munkahelyünkön!

## Függelék I. – önértékelő kérdőív mobbing azonosítására munkavállalóknak

---

**I**me egy egyszerű, de átfogó önértékelő teszt, amely segíthet felismerni, ha valaki esetleg mobbing áldozata lehet. Ez a teszt nem helyettesíti a szakmai tanácsadást, de segíthet tudatosítani a problémát és felismerni a figyelmeztető jeleket.

*Útmutató: Olvasd el az alábbi állításokat, és minden állításnál jelöld be, hogy milyen gyakran tapasztalod ezt a helyzetet a munkahelyeden az elmúlt hónapok során. Használd az alábbi skálát:*

- 0 – Soha
- 1 – Ritkán
- 2 – Néha
- 3 – Gyakran
- 4 – Nagyon gyakran

### **1. A kommunikációval kapcsolatos jelek**

1. Kollégáid rendszeresen kritizálnak vagy kigúnyolnak nyilvánosan. (0-4)
2. Információkat szándékosan visszatartanak tőled, hogy ne tudj jól dolgozni. (0-4)
3. Gyakran figyelmen kívül hagyják a véleményedet, amikor fontos megbeszélések zajlanak. (0-4)
4. Úgy érzed, kollégáid vagy főnökeid nem tisztelnek, és lekicsinylően bánnak veled. (0-4)
5. Gyakran érzed, hogy szándékosan megaláznak vagy megbántanak. (0-4)

### **2. A feladatok és munkavégzés körüli jelek**

6. Folyamatosan olyan feladatokat kapsz, amelyek alacsonyabb szintűek vagy megalázóak számodra. (0-4)
7. Szándékosan elvonják tőled a munkához szükséges erőforrásokat vagy eszközöket. (0-4)
8. Rendszeresen kizárnak a fontos munkafolyamatokból vagy projektekből. (0-4)
9. Indokolatlanul több felelősséggel vagy túlzott terheléssel bíznak meg. (0-4)
10. Előfordul, hogy főnököd nyilvánosan bírálja a munkádat. (0-4)

### **3. Szociális és személyes kapcsolatok jelei**

11. Kollégáid vagy főnökeid szándékosan kerülnek vagy ignorálnak a munkahelyi közegben. (0-4)
12. Úgy érzed, hogy a munkahelyeden mások összefogtak ellened. (0-4)
13. Munkatársaid közül senki sem támogat téged, ha problémád van. (0-4)
14. Gyakran érzed magad kirekesztettnek a közös tevékenységekből vagy szünetekből. (0-4)
15. Nyíltan elutasítják a barátságos gesztusaidat, például köszönéseidet. (0-4)

### **4. Személyes jólléttel kapcsolatos jelek**

16. Az elmúlt időszakban fokozott szorongást vagy stresszt tapasztalsz a munkahelyi környezet miatt. (0-4)
17. Úgy érzed, hogy a munkahelyed folyamatosan rombolja az önbizalmadat. (0-4)
18. Gyakran mész haza feszülten, és a munkahelyi problémák miatt rosszul alszol. (0-4)
19. Az elmúlt időszakban változott a munkahelyi teljesítményed, mert folyamatosan szorongsz. (0-4)
20. Úgy érzed, nincs lehetőséged megvédeni magadat a munkatársaiddal vagy a vezetőkkel szemben. (0-4)

*Értékelés: Add össze a pontjaidat, majd értékeld az eredményt az alábbi skála alapján:*

- 0-20 pont: Valószínűleg nem vagy mobbing áldozata, de fontos, hogy továbbra is figyelj az érzéseidre és a munkahelyi kapcsolataidra.

- 21-40 pont: Érdeemes lehet átgondolnod a helyzetedet, és figyelni a munkahelyi környezetedre. Lehet, hogy bizonyos mobbing jeleket tapasztalsz, és fontos lépéseket tenni az ügyben.

- 41-60 pont: Jelentős esély van rá, hogy mobbing áldozata vagy. Fontos, hogy beszélj valakivel a problémáidról, és keresd a megoldásokat, akár jogi lépéseket is.

- 61-80 pont: A mobbing jelenléte valószínű, és komoly lépéseket kell tenni a helyzet megoldására. Fontolóra veheted szakértői segítség kérését, vagy akár jogi tanácsadásra is szükség lehet.

### **Mit tegyél, ha magas pontszámot értél el?**

Amennyiben úgy érzed, hogy mobbing áldozata vagy, fontos, hogy lépéseket tegyél a helyzet kezelése érdekében:

- Dokumentáld a történeteket: jegyzetelj fel minden incidenst, időpontokat, neveket.
- Kérj segítséget: beszélj egy megbízható kollégával, HR szakemberrel vagy jogásszal.
- Keress támogatást: akár szakember segítségére is szükség lehet, például egy munkahelyi coach vagy pszichológus bevonásával.

## Függelék II. – Önértékelő kérdőív mobbing azonosítására vezetőknek, HR-szakembereknek

---

**A**z alábbi önértékelő kérdőív segíthet a munkahelyi vezetőknek azonosítani a mobbing (munkahelyi zaklatás) jelenlétét a szervezetükben. A kérdőív segíthet rávilágítani a figyelmeztető jelekre, valamint a szervezeti kultúra esetleges hiányosságaira.

*Útmutató: Olvasd el az alábbi állításokat, és minden esetben jelöld be, hogy milyen gyakran tapasztalod ezeket a helyzeteket a szervezeteden belül az elmúlt 6 hónap során. Használd az alábbi skálát:*

- 0 – Soha
- 1 – Ritkán
- 2 – Néha
- 3 – Gyakran
- 4 – Nagyon gyakran

### **1. A munkahelyi kommunikáció és kapcsolatok megítélése**

1. A dolgozók gyakran panaszkodnak egymás kommunikációs stílusára, sértő vagy lekezelő megjegyzésekre. (0-4)
2. Vannak olyan csapatok, ahol az információáramlás blokkolt vagy szándékosan akadályozott. (0-4)
3. Rendszeresen fordulnak elő nyílt konfliktusok, viták a munkahelyen, amelyek személyeskedéssé fajulnak. (0-4)
4. A munkatársak gyakran érzik úgy, hogy nem kapnak elegendő támogatást a csapatuktól vagy feletteseiktől. (0-4)
5. Több dolgozó számolt be arról, hogy egyes kollégák kirekesztő magatartást tanúsítanak velük szemben. (0-4)

### **2. A feladatok elosztásával és a munkaterheléssel kapcsolatos jelek**

6. Bizonyos alkalmazottak rendszeresen alacsonyabb színvonalú, megalázó feladatokat kapnak másokhoz képest. (0-4)
7. Vannak alkalmazottak, akik arról panaszkodnak, hogy túlterhelik őket, míg másoknak kevesebb a feladatuk. (0-4)
8. Gyakori, hogy egyes dolgozók kizárva érzik magukat a fontos projektmegbeszélésekből vagy döntéshozatalból. (0-4)

9. A feladatok elosztása nem átlátható, és az alkalmazottak bizonytalanságot éreznek ezzel kapcsolatban. (0-4)

10. Az elmúlt időszakban többször is felmerült, hogy egyes munkavállalók a feladataik teljesítése közben akadályokba ütköznek, mert hiányoznak a szükséges erőforrások. (0-4)

### **3. Szociális kapcsolatok és csapatkohézió**

11. Gyakran fordul elő, hogy egyes munkavállalók kimaradnak a közösségi eseményekből vagy informális beszélgetésekből. (0-4)

12. Egyes munkavállalók arról számolnak be, hogy nincsenek beilleszkedve a munkahelyi közösségbe. (0-4)

13. Különösen egy-egy alkalmazott rendszeresen az elszigeteltség jeleit mutatja, például a csapat többi tagja figyelmen kívül hagyja őt. (0-4)

14. Az alkalmazottak arról panaszkodnak, hogy nem érzik magukat elfogadottnak vagy elismertnek a munkakörnyezetükben. (0-4)

15. A csapatszellem hiányzik, és gyakoriak a megosztottságok, amelyeket nem sikerül feloldani. (0-4)

### **4. Munkavállalói elégedettség és pszichés jóllét**

16. Növekvő számú munkavállaló jelzi, hogy magas stressz- vagy szorongásszinttel küzd a munkahelyen. (0-4)

17. Több alkalmazott is panaszkodik, hogy a munkahelyi környezet rombolja az önbecsülésüket vagy önbizalmukat. (0-4)

18. Az utóbbi időszakban nőtt a betegség miatti távollétek száma, különösen a pszichés eredetű megbetegedések miatt. (0-4)

19. Az alkalmazottak között gyakoribb a visszahúzóds, és egyre többen jelzik, hogy nem érzik magukat motiváltk. (0-4)

20. Gyakori a fluktuáció, és az alkalmazottak távozásának oka gyakran a munkahelyi légkörre vagy vezetésre vezethető vissza. (0-4)

### **Értékelés**

*Számold össze a pontjaidat, majd értékeld az eredményt az alábbiak szerint:*

- 0-20 pont: A mobbing jelei nem jelentősek a munkahelyen, de fontos, hogy a vezetés továbbra is fenntartsa a támogató és befogadó környezetet.

- 21-40 pont: Vannak figyelmeztető jelek, amelyek arra utalnak, hogy a munkahelyi légkör nem mindenki számára optimális. Érdemes odafigyelni a visszajelzésekre és megelőző intézkedéseket hozni.



- 41-60 pont: A mobbing kockázata már jelen van, és valószínűleg több munkavállaló is érintett lehet. Szükség van beavatkozásra, például konfliktuskezelési tréningekre vagy a kommunikáció és a vezetési stílus felülvizsgálatára.
- 61-80 pont: A munkahelyen súlyos problémák vannak a mobbing és a munkavállalói elégedetlenség terén. Azonnali beavatkozás szükséges, és érdemes lehet külső szakértőt vagy munkahelyi mediátort bevonni a helyzet megoldásába.

### **Lépések a mobbing felismerésére és kezelésére**

Ha a teszt alapján úgy látod, hogy a munkahelyeden mobbing jelen van, a következő lépéseket teheted meg:

- Támogató munkakörnyezet kialakítása: Rendszeresen tarts nyílt megbeszéléseket a csapattal, ahol mindenki elmondhatja véleményét, és lehetőséget kap a problémák felvetésére.
- Konfliktuskezelés és tréningek: Szervezz erőszakmentes kommunikációval és konfliktuskezeléssel kapcsolatos tréningeket.
- Szervezeti felmérések: Végezz rendszeres elégedettségi felméréseket, hogy időben észlelhesd a problémákat.
- Befogadó kultúra építése: Támogasd a sokszínűséget és a befogadást a munkahelyi kultúrában, és tegyél lépéseket annak érdekében, hogy mindenki tiszteletben részesüljön.
- Problémakezelési protokoll: Alakíts ki egy világos és átlátható protokollt arra vonatkozóan, hogyan lehet jelenteni a munkahelyi zaklatást vagy mobbingot.

## **Függelék III. Feladatlista vezetőknek sokszínű, befogadó, erőszakmentes munkahelyek kialakításához**

---

**E**z a feladatlista segítheti a vezetőket abban, hogy befogadó, sokszínű, toleráns és erőszakmentes munkahelyet alakítsanak ki és tartsanak fenn. Elősegítheti, hogy tudatosan és strukturáltan közelítsd meg az ilyen munkahelyi kultúra kialakítását. Ha követed ezeket a lépéseket, hosszú távon csökkentheted a munkahelyi mobbing kockázatát, és támogathatod a pozitív légkör megteremtését, amelyben minden munkavállaló tiszteletet kap a vezetőktől és munkatársaitól, és fejlődhet mind emberi, mind szakmai területen.

### **1. Kommunikációs kultúra fejlesztése**

- Nyílt és őszinte kommunikáció elősegítése: Rendszeres, kétirányú kommunikáció biztosítása minden dolgozóval. Tarts nyitott ajtós napokat, ahol bárki megbeszélheti a problémáit, és adj visszajelzést.
- Erőszakmentes kommunikáció: Vezess be kommunikációs tréningeket, amelyek az erőszakmentes, empatikus kommunikációra fókuszálnak.
- Anonim visszajelzési rendszer: Hozz létre egy anonim platformot, ahol a dolgozók visszajelzést adhatnak a munkahelyi légkörről vagy konfliktusokról.

### **2. Sokszínűség és befogadás erősítése**

- Sokszínűség és befogadás tréningek: Szervezz rendszeres képzéseket a sokszínűség fontosságáról, különös tekintettel a nők, idősödő munkavállalók, kisebbségek és egyéb marginalizált csoportok munkahelyi helyzetére.
- Sokszínűség a döntéshozatalban: Gondoskodj arról, hogy a vezetőség és a projektcsapatok összetétele tükrözze a munkahelyi sokszínűséget.
- Mentorprogramok: Hozz létre mentorprogramokat, ahol tapasztalt dolgozók segítenek az újonnan érkezetteknek a beilleszkedésben, különösen a kisebbségi csoportok tagjainak.

### **3. Munkavállalói jólét támogatása**

- Munkahelyi wellness programok: Indíts munkahelyi wellness programokat, amelyek a mentális és fizikai egészség megőrzését célozzák, mint például a stresszkezelés, mindfulness vagy fitneszprogramok.
- Pszichológiai támogatás biztosítása: Hozz létre hozzáférést vállalati pszichológushoz vagy anonim tanácsadói szolgáltatáshoz, ahol a dolgozók segítséget kérhetnek pszichés problémák esetén.
- Rendszeres stresszfelmérések: Végezz rendszeres felméréseket a munkavállalók stresszszintjének mérésére, és az eredmények alapján tegyél lépéseket.

#### **4. Konfliktuskezelési mechanizmusok**

- Konfliktuskezelő tréningek: Szervezz rendszeres konfliktuskezelési tréningeket a dolgozók és a vezetők számára is.
- Mobbing elleni intézkedések: Hozz létre egyértelmű eljárásokat és protokollt a mobbing eseteinek kezelésére. Ez magában foglalhat belső vizsgálatokat, közvetítő szereplőket, és szükség esetén fegyelmi intézkedéseket.
- Mediátorok bevonása: Alakíts ki egy mediációs rendszert, ahol független mediátorok segítenek a munkahelyi konfliktusok kezelésében, mielőtt azok súlyosbodnának.

#### **5. Átláthatóság és igazságosság**

- Átlátható döntéshozatali folyamatok: Biztosíts átlátható rendszert a feladatok elosztására, előléptetésekre, bérezésekre és egyéb munkakörülményekre vonatkozóan, hogy minden munkavállaló úgy érezze, hogy méltányosan bánnak vele.
- Igazságos munkaterhelés elosztása: Győződj meg róla, hogy a munkaterhelés egyenletesen van elosztva, és senkit sem terhelnek túl vagy kezelnek le.
- Munkavállalói elismerés: Hozz létre egy elismerési rendszert, ahol a munkavállalók megkapják a kellő elismerést a munkájukért, és bátorítják az együttműködést.

#### **6. Vezetői példamutatás**

- Vezetői szerepmoდეlek: A vezetők mutassanak példát a tiszteletteljes kommunikációban, és lépjenek fel aktívan a munkahelyi zaklatással szemben.
- Tudatosság növelése: A vezetőség ismerje fel a rejtett mobbing jeleit, például a kirekesztést, a lekezelést, és tegyenek gyors lépéseket a probléma kezelésére.
- Nyitott visszajelzési rendszer: A vezetők tegyenek elérhetővé csatornákat, ahol a dolgozók biztonságosan jelezhetik a problémáikat, anélkül, hogy retorzióktól tartanának.

#### **7. Munkavállalói elkötelezettség növelése**

- Értékalapú kultúra kialakítása: Fektess hangsúlyt a szervezet alapvető értékeinek megismertetésére, mint például a tisztelet, együttműködés és tolerancia.
- Rendszeres elégedettségi felmérések: Évente végezz elégedettségi felméréseket, hogy folyamatos visszajelzést kapj a munkahelyi légkörről, és használd fel ezeket az adatokat a döntéshozatalban.
- Csapatépítés: Szervezz csapatépítő programokat, amelyek erősítik az együttműködést, és segítenek a dolgozóknak mélyebb kapcsolatokat kialakítani egymással.

## MELLÉKLET-A „NE BÁNTS!” GRAFIKAI ALKOTÓI PÁLYÁZATRA BEÉRKEZŐ PÁLYAMUNKÁK

---

**A** Regionális Érdekvédelem Alapítvány a „Katalizátor” program keretében 2024 őszén grafikai pályázatot hirdetett fiatal és kevésbé fiatal alkotóknak, az erőszakmentes, befogadó munkahely témáját körüljárandó, a képzőművészet eszközeivel.

30 pályamű érkezett be, 15 alkotótól, szerte az országból, amelyeket kiadványunk mellékleteként adunk most közre, remélve, hogy további alkotások megszületését mozdítjuk elő ezekkel az ötletes munkákkal.

Kreatív pályázatunkon minden olyan amatőr művész, grafikus, fotós jelentkezését vártuk műfaji megkötöttség nélküli alkotásokkal, akiknek van mondanivalójuk ebben a témában.

Olyan műveket, amelyek az emberi méltóság és a munka világa összefüggéseit, vagy az optimális, egészséges munkahelyet ábrázolják, járják körül, szimbolizálják. Lehetett az fotó, digitális grafika, plakát, "mém", kézzel rajzolt vagy festett alkotás, kollázs, stb.

A díjazott pályaművek:

1. díj: Horváth Petra, Eger: A jövőbelátó tükör c. alkotása.
2. díj Pál Viktor, Miskolc: Munkahelyi kirekesztett önarckép sok vigyorgó pofával (keress meg!) c. alkotása.
3. díj Teres Péter, Záhony: Dolgozz otthonról! c. alkotása.



*TÖRÖK ÁDÁM, PÉCS: A MŰKÖDŐ KAPITALIZMUS*





P. Z.: MUNKAERŐHIÁNY

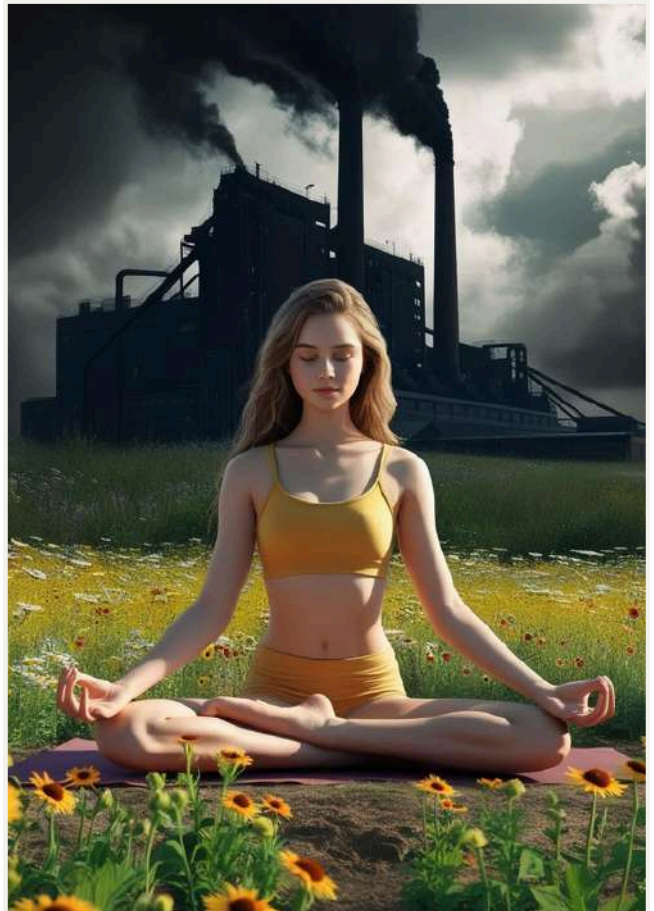


SZEGEDI SÁNDOR,  
NYÍREGYHÁZA: KINEK JÓ?



PÁL VIKTOR, MISKOLC: MUNKAHELYI KIREKESZTETT  
ÖNARCKÉP SOK VIGYORGÓ POFÁVAL (KERESS MEG!)





KOCSI PETRONELLA, BUDAPEST: AJÁNLATAIM MOBING ELLEN





ONDERÓ SZILÁRD, NYÍREGYHÁZA: A NYUGATI VILÁG ALKONYA



NAGY ENIKŐ, SZERENCS:  
TÚLÓRA



BONCSÓ DÉNES, GYŐR: ÁLOM ÉS  
VALÓSÁG





ANONIM, BUDAPEST: SZOLIDARITÁST!



PÁL PÉTER, EGER: MUNKAROBBANÁS; CSÚCS EZ A HELY!





# A SZERETET INGYEN

MONDJ NEMET A MOBBINGRA!

## VAN!

ISMERD FEL.  
TÉGY ELLENE.  
ELŐZD MEG.

### MUNKAHELYI PSZICHOTERROR- MOBBING

Életünk nagy részét munkahelyeken töltjük.  
Bánjunk úgy munkatársainkkal és  
beosztottainkkal, ahogy szeretnénk, hogy  
velünk is bánjanak!

*Titkárnőt  
keresünk!*

**MAGAS  
FIZU!**

LET'S  
4

**BEDŐLSZ? HA  
IGEN, VÁRUNK!**

Feltételek:  
-Széke  
-Max. 65 kg.  
-Max. 25 év.  
-iskola, gyakorlat, élet iskolája

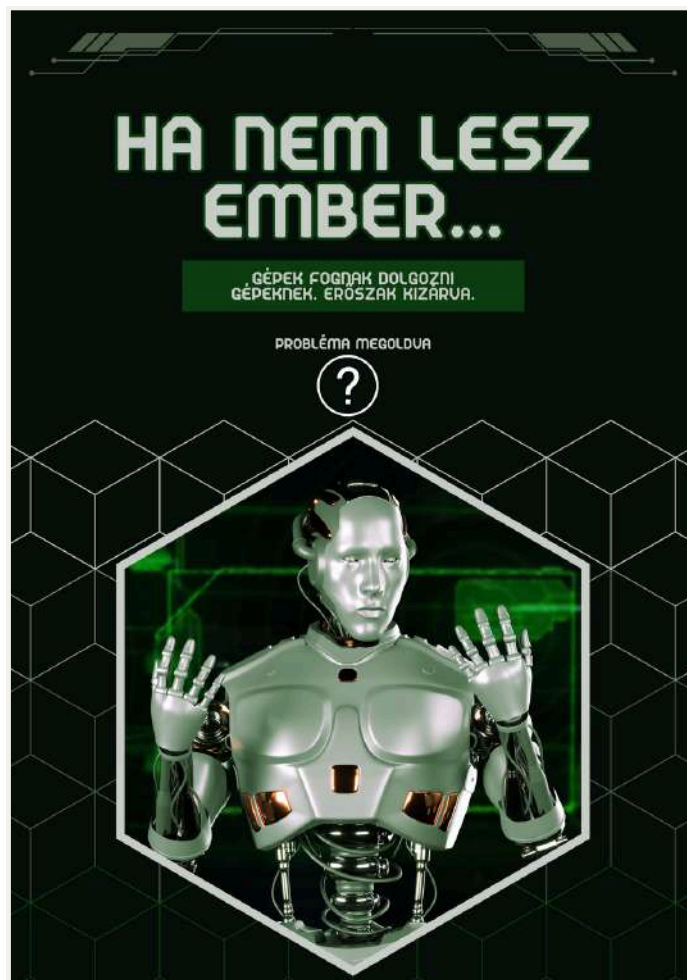
pussycatcomp@dickinson.com  
www.escorttikarno.com

**27 éves  
vagyok...**

**3 éve egy  
munkahelyen**

AHOL  
ZAKLATNAK...

**50%**  
LEAMORTIZÁLVA







KOVÁCS MILÁN, DEBRECEN: CEZAROMÁNIA - A LÁZADÓ



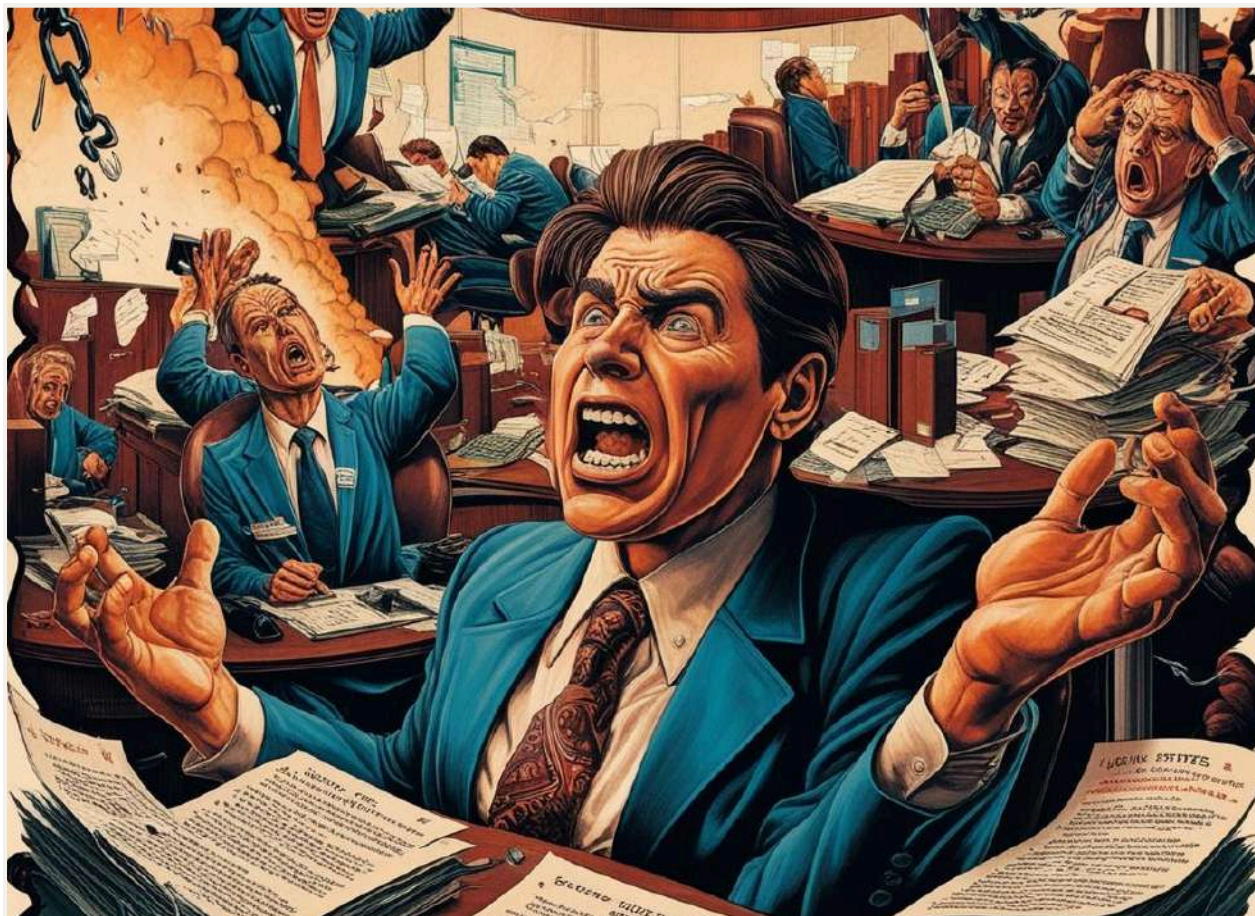
HORVÁTH PETRA, EGER: A JÖVŐBELÁTÓ TÜKÖR -  
A MUNKA TEMETÉSÉN





PETRUSÁK JÁNOS, NYÍREGYHÁZA:

- BOSSING
- NE FÉLJ A FŐNÖKÖDTŐL!
- MUNKAHELYEDEN NE SÜN LEGYÉL!



TVERCSÁK ALEX, DEBRECEN: AHATÁRIDŐDÉMON;  
ÉRTEKEZLETEN